



**Avaliação de necessidades de formação:  
Caso dos trabalhadores da Cork Supply Portugal, S.A.:**

por

Marta Helena Oliveira Marcos

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos  
Humanos

Orientada por: Maria Teresa Campos Proença

2013



**Resumo:**

O presente relatório apresenta o trabalho cujo objetivo é a identificação de necessidades de formação através da identificação de um modelo de gestão por competências numa empresa do setor corticeiro. Através da leitura e interpretação da base teórica já existente sobre diagnósticos de necessidades de formação, foi possível ajustá-la à realidade da empresa e do setor em causa e assim, desenvolver um modelo capaz de diagnosticar as necessidades atuais de formação dos trabalhadores da empresa.

A orientação para a realização deste projecto, foi através de uma metodologia de investigação-ação, envolvendo um conjunto de entrevistas e questionários à Administração, Diretores e Supervisores.

Este projecto tem como resultado final pretendido, a construção de uma matriz de prioridades de formação de todas as funções da empresa, permitindo assim aferir mais facilmente necessidades de formação que representam um claro subaproveitamento da força de trabalho.

Efetivamente, concluiu-se que a empresa detém algumas lacunas quanto à presença de competências relevantes para o desempenho das várias funções.

Não só este mas também outros resultados foram apresentados à Administração da Organização no final do estágio curricular. Com efeito, toda a informação recolhida e analisada pelo estagiário foi aprovada, validade e seguramente utilizada para decisões estratégicas de futuro, relacionadas com a gestão de pessoas.

**Abstract:**

This report goal is to evidence training needs by construct a model of management of skills in a company inserted in cork market. Through the reading and interpretation of the theoretical basis of existing diagnostics training needs, it was possible to fit the reality of the company and the industry in question and thus develop a model capable of diagnosing the current training needs of the workforce.

The guidance for this project was through an action-research methodology, involving a series of interviews and questionnaires to Directors, Administration and Supervisors.

This project has the desired end result, the construction of an array of training priorities of all business functions, allowing more easily assess training needs that represent a clear underutilization of the labor force.

Effectively, it was concluded that the company has some gaps regarding the presence of skills relevant to the performance of the various functions.

Not only this but other results were presented to the Board of Directors at the end of the traineeship. Indeed, all the information gathered and analyzed by the trainee was approved, validity and safely used for future strategic decisions related to the people management.

## Índice

Resumo:.....	i
Abstract: .....	ii
Índice de Figuras: .....	iv
Índice de Quadros:.....	v
Introdução.....	1
Enquadramento Conceptual: .....	5
Conceito de competência .....	18
Tipos de competências .....	19
Modelo de Gestão por Competências.....	21
Metodologia: .....	23
Resultados: .....	38
Discussão e Conclusões: .....	55
Bibliografia:.....	58
Anexos:.....	62
1. Guião da entrevista semiestruturada com Directores de Departamento:..	62
2. Descritivo funcional: .....	63
3. Códigos de funções.....	154
4. Matriz de competências por departamento .....	157
5. Matriz GAP de competências por departamento .....	169
6. Matriz Prioridades de Formação por departamento: .....	181
7. Reportório de competências Cork Supply Portugal .....	193
8. Organograma Cork Supply Portugal .....	199
9. Organogramas Departamentais.....	200
10. Questionário de Diagnóstico de Formação:.....	205

## **Índice de Figuras:**

Figura 1: Relação entre as necessidades de formação e o meio envolvente.....	2
Figura 2: Fases do Plano de Formação (Chiavenato).....	6
Figura 3: Modelo de Plano de Formação (Oliveira).....	8
Figura 4: Identificação de necessidades de formação.....	15
Figura 5: Componentes da competência.....	19
Figura 6: Representação do GAP entre competência necessária e atual.....	21

**Índice de Quadros:**

Quadro 1: Escala de prioridades de formação.....	16
Quadro 2: Fases e procedimentos na elaboração do projeto.....	23
Quadro 3: Quadro resumo da Análise da organização.....	26
Quadro 4: Quadro resumo da Análise funcional.....	31
Quadro 5: Escala do grau de presença da competência.....	35
Quadro 6: Escala do grau de necessidade da competência.....	35
Quadro 7: Escala do grau de importância relativa da competência.....	35
Quadro 8: Graus de prioridades de formação.....	37
Quadro 9: Quadro resumo da análise de competências e diagnóstico das necessidades de formação.....	37





## Introdução

A função de recursos humanos surge no mundo empresarial como resposta à necessidade de melhorar o desempenho organizacional (Tavares e Caetano, 1999: 39).

A função Recursos humanos tem assumido um carácter mais administrativo, envolvendo o processamento salarial, o controlo da assiduidade, e cumprimento de regulamentações legais. No entanto, recentemente, pode-se dizer que é uma das áreas das organizações que tem-se transformado fortemente assumindo um pendor mais estratégico (Cardoso, data)

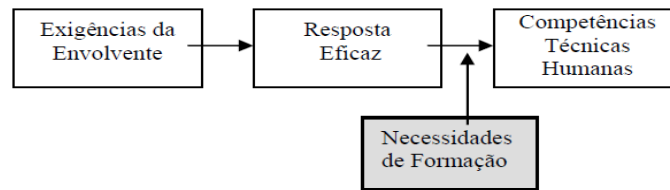
Em sítios de internet das maiores empresas de Portugal, é possível verificar a atenção dada não só ao *Staffing* (recrutamento, selecção e socialização dos recém-admitidos), mas também à retenção e manutenção das pessoas (gestão do desempenho e avaliação do desempenho, sistemas de remunerações e incentivos, treino e desenvolvimento das pessoas, gestão de carreiras), garantindo assim, segundo estas empresas, a obtenção de melhores resultados (<http://www.sonae.pt/pt/sonae/valores-e-missao/>).

Actualmente atravessa-se um momento de grande mudança, instabilidade e competitividade no mundo empresarial e é nestas alturas, ironicamente, que as organizações mais exigem dos seus trabalhadores. Referindo Charles Darwin (1859), quando publicou a obra *A origem das Espécies*, “num ambiente em constante mutação, só os mais adaptados e aptos sobrevivem”.

Gerir pessoas envolve o desafio de ajustar os objetivos da empresa aos dos seus trabalhadores. Neste sentido é peremptório que os trabalhadores consigam responder de forma positiva às novas necessidades organizacionais. A resposta a estas necessidades passa muito pela aquisição e/ou desenvolvimento de competências, através da formação. Esta assume então, um relevo significativo nos dias de hoje, enquanto instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas. O que faz a organização são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e otimizam os meios disponíveis (Camara, 2001:404).

Para que uma entidade empregadora consiga vingar num mundo tão competitivo como o atual tem que ter em consideração todas as exigências da envolvente. Tal como mostra a figura abaixo (Figura 1), para se obter as competências necessárias à realização de objetivos organizacionais, é crucial que se realize um diagnóstico de necessidades de formação.

**Figura 1:** Relação Entre as Necessidades de Formação e o Meio Envolve



(Camara, 2001: 404)

Para Rocha (1999) a formação define-se como um meio para “aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional em determinado momento da carreira” e acrescenta que os objectivos da formação passam por aumentar conhecimentos, fazer adquirir técnicas e modificar atitudes dos trabalhadores.

É neste sentido que o diagnóstico de necessidades de formação ganha forma, relevância e importância no mundo empresarial. A formação surge para colmatar uma falha (*gap*) a nível de competências que é determinada pelo diagnóstico de necessidades de formação (Camara, 2001).

No âmbito deste projecto, é pretendido diagnosticar e avaliar as necessidades de formação de todos os trabalhadores da empresa, com constante colaboração com a empresa. A necessidade de realização deste projecto foi clara desde o início. A empresa em causa não tem uma função “Recursos Humanos” formalizada e individualizada das restantes funções da gestão. Ou seja, os próprios diretores departamentais são os responsáveis pelo recrutamento, integração e avaliação dos seus trabalhadores.

No sentido de contrariar este facto, o objetivo da empresa é garantir uma gestão de recursos humanos global e transversal a toda a organização. O pedido específico para este projecto passava pela identificação de eventuais necessidades de formação, através de um método comum a todos os trabalhadores.

Foi também necessário, nesta fase, definir qual era o público-alvo deste projecto. Obviamente que o objectivo é que todas as funções sejam avaliadas quanto às necessidades de formação, pois só quando todos os interessados estão no máximo do seu rendimento, é possível afirmar que a empresa no seu todo está também no seu máximo de rentabilidade. No entanto, uma vez que a empresa tem um universo de 153 pessoas, desde os operadores até à Administração, e o estágio tinha uma duração de apenas três meses, sentiu-se a necessidade de priorizar a atuação. Consideraram-se então, para efeitos deste projecto, todos trabalhadores que se situam abaixo da Administração e Direção, na hierarquia, ou seja, 139 trabalhadores.

A empresa em causa, desde Abril de 2012 que está a implementar um Modelo da Gestão da Melhoria Contínua, que tem como meta a redução de desperdício através do método de procura e exposição de erros e fraca produtividade em todas as áreas da empresa ([www.kaizen.com](http://www.kaizen.com)). A metodologia utilizada pela “Gestão da Melhoria Contínua” passa pela construção e desenvolvimento de indicadores de desempenho, que são analisados até à exaustão com o objectivo de detectar oportunidades de melhoria.

Estas oportunidades de melhoria, no caso da gestão de recursos humanos, estão directamente relacionadas com a força de trabalho da organização. Para a empresa a meta passa por analisar a situação actual dos seus recursos humanos e compará-la com a situação que no seu entender seria a ideal ou desejável, a diferença entre estas duas situações é entendida como necessidade de formação.

#### Apresentação da empresa:

A Cork Supply foi fundada em 1981 por Jochen Michalski na reconhecida região vinícola do Norte da Califórnia. Nas três décadas que se seguiram, a empresa, sob a liderança pioneira de Jochen, multiplicou os seus colaboradores e actividade por todo o mundo. Com uma produção global, e sede de I&D em Portugal, e operações de serviço ao cliente por toda a Europa, América do Norte, América do Sul, Austrália e África do

Sul, a Cork Supply fornece os seus produtos, serviços e profissionalismo, à indústria vinícola, em todas as principais zonas produtoras do mundo.

Hoje em dia, a Cork Supply é um dos maiores fornecedores de rolhas naturais para a indústria vinícola a nível global, e é o maior fornecedor de rolhas naturais da América do Norte. Todos os produtos da Cork Supply são fabricados com o mesmo compromisso orientado para a satisfação do cliente e garantia de qualidade, que fez merecer uma reputação de Especialistas em Engarrafamento no seio da indústria vinícola.

A Cork Supply Portugal (CSP) foi fundada em 1995 e conta neste momento com o trabalho e dedicação de cerca de 150 trabalhadores distribuídos por três unidades industriais: Montijo, São Paio de Oleiros e Rio Meão.

No Montijo, encontram-se as instalações de preparação de cortiça da CSP (CSP3). Expandidas e reconstruídas em 2008, no intuito de melhorar a qualidade da cortiça e a sustentabilidade das operações, as instalações totalmente actualizadas, abrangem mais de 21.000 metros quadrados. Entre as suas diversas características inovadoras, concebidas para evitar contaminações, encontra-se um parque de estabilização de cortiça, um armazém de paletes de cortiça preparada, e uma caldeira de alta eficiência em aço inoxidável. Esta caldeira para cozer cortiça permite renovação da água a ritmo muito maior que em processos tradicionais, ao utilizar sistemas inovadores de filtração em circuito fechado e ao adoptar permutadores de calor potentes que permitem reduzir e conservar a água, o calor e racionalizar a utilização de energia.

A cortiça é transportada em camiões até à unidade industrial de São Paio de Oleiros (CSP1) onde se inicia o processo de produção de rolhas, propriamente dito. Abrangendo mais de 14.000 metros quadrados, a nossa actividade, líder no sector industrial.

Daqui as rolhas semiacabadas passam para a fase final do processo de produção, em Rio Meão (CSP2), local onde os especialistas em rolhas personalizam cada encomenda. Aqui, as rolhas naturais, técnicas e para espumantes (champagne) são marcadas a tinta ou a fogo com o desenho escolhido pelo cliente, humidificadas e tratadas para um desempenho perfeito na garrafa, e rapidamente expedidas em sacos esterilizados com SO<sub>2</sub> para os seus clientes por toda a Europa.

## **Enquadramento Conceptual:**

Para a realização deste projeto sentiu-se uma necessidade de estudar e entender o estado da arte em matéria de diagnóstico de necessidades de formação. Foi feito um enquadramento teórico começando pela definição de formação, seguida da explicação sobre os processos de diagnóstico das necessidades de formação e respetivo desenho de um plano de formação.

De seguida, foi feita uma revisão da literatura existente em matéria de gestão por competências associada ao diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que este modelo é o que a empresa em causa pretende utilizar enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos no presente e futuro.

### Diagnóstico e Avaliação de necessidades de formação:

Importa nesta fase definir o que é entendido como formação no seio organizacional. Não existe apenas uma definição que seja única, objectiva e globalmente aceite.

Uma das muitas abordagens define a formação como a capacidade de os trabalhadores exercerem correctamente as suas profissões e tarefas requeridas nos seus postos de trabalho (Pineda, 1995). Segundo a OCDE (1997) a formação, pode ser vista como todo o processo através do qual os trabalhadores desenvolvem competências que são necessárias nas tarefas nos seus trabalhos. Goldstein (1993) referiu-se à formação como a aquisição de competências, regras, conceitos ou atitudes que leva ao melhoramento do desempenho.

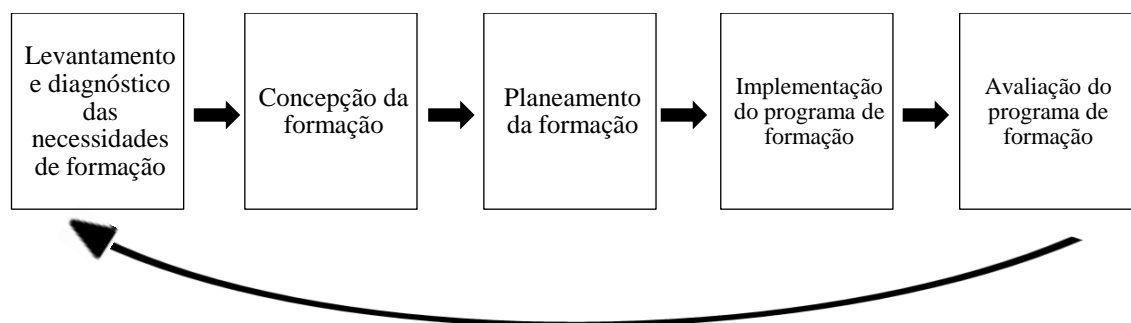
A formação pode ser vista como um meio de desenvolvimento de competências para que os colaboradores sejam mais produtivos, criativos e inovadores no seu local de trabalho. Desta forma, os colaboradores conseguirão contribuir de forma mais eficiente e eficaz para a realização de objectivos organizacionais, e também para que se consigam tornar pessoas mais valiosas (Chiavenato, 2005).

Existe então um princípio comum no conceito de formação, o desenvolvimento de competências para alcançar os objectivos estratégicos organizacionais. Esta é a perspetiva que estará na base de todo este documento.

Atualmente, maior parte das empresas, mais ou menos convictamente acreditam na formação como um dos meios para sobreviver no mundo deveras competitivo que é o profissional. Muitas vezes o que acontece é que a formação é tão inata, espontânea e automática que acaba por passar despercebida pelos próprios trabalhadores e seus superiores. Neste caso, fala-se de formação no posto de trabalho (on-the-job), todos os dias os trabalhadores adquirem novas competências, aprendem regras informais da organização e conceitos pelo simples processo de observação ou em conversas com colegas de trabalho.

No entanto, cada vez mais as empresas consideram a formação como algo que deve surgir na estratégia de longo prazo da organização (Chiavenato, 2005). Para que se obtenham os resultados definidos na estratégia organizacional ao nível da formação, é preciso justificar o porquê daquela formação, em que área deve ser administrada e porquê e qual o público-alvo pretendido. Para além disso é crucial, perceber se a formação conseguiu satisfazer as necessidades definidas. É neste sentido que se definiram planos de formação específicos, objectivados e mensuráveis.

O plano de formação para a grande maioria dos autores (Chiavenato, 2005; Goldstein, 1991, entre outros) decompõe-se em cinco grandes fases:



Fonte: Elaborado por autor (adaptado de Chiavenato, 2005)

Figura 2: Fases do plano de formação

De uma forma geral, um bom plano de formação pode ser visto como um processo que passa pelo diagnóstico de necessidades de formação, pelo desenho do próprio plano, pela definição planeamento prático da formação (datas, formadores, materiais necessários), a implementação do plano propriamente dito e por fim pela avaliação do plano de formação (Chiavenato, 2005).

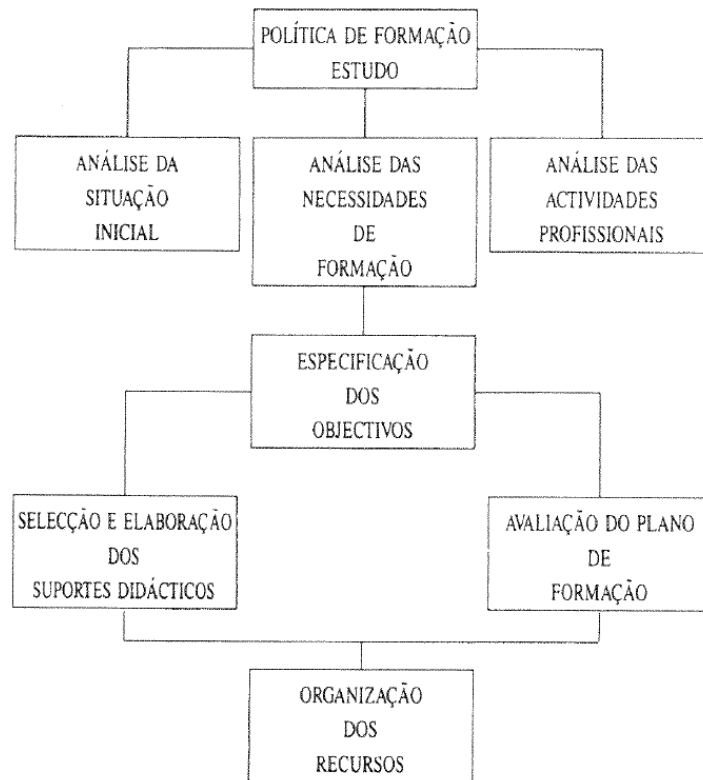
No entanto, Oliveria (2006) definiu como plano de formação um processo com oito fases. Este modelo comparado com o modelo proposto por Chiavenato (2005) pormenoriza o processo de formação nas empresas. Por outras palavras, ambos os modelos têm a mesma base metodológica, a diferença é que um dos modelos apresenta o modelo mais genericamente enquanto o outro especifica mais cada uma das fases.

Para Oliveira (2006) definir um bom plano de formação implica dividi-lo em oito fases fundamentais:

1. Política de formação
2. Análise da situação inicial
3. Análise das funções e actividades profissionais
4. Análise das necessidades de formação
5. Especificação de objectivos
6. Selecção e elaboração dos suportes didácticos
7. Avaliação do programa de formação
8. Organização dos recursos<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esquema representativo em anexo



NOTA: A estrutura básica deste livro baseia-se no módulo da OIT - "Concepção de um plano de formação", tendo o autor adaptado e enriquecido o texto de acordo com a reflexão e a experiência adquiridas na aplicação desta temática à realidade portuguesa.

Fonte: Oliveira, 2006

Figura 3: Modelo de Plano de Formação

Centrou-se a atenção neste modelo, uma vez que, na literatura existente, é o mais pormenorizado e portanto que explica de forma mais criteriosa todo o processo de formação. A primeira etapa do processo é a **definição da política de formação**, esta serve apenas como descrição da visão global da formação em determinada empresa. Deverá conter: razões justificativas da formação, tipo de pessoas que se quer atingir, tipo de mudança pretendida (Oliveira, F.R., 2006).

Na fase de **análise da situação inicial** deverá ser feita uma análise de alguns condicionalismos que a formação poderá ter, como por exemplo as questões de orçamento disponível (Oliveira, F.R., 2006).

A fase seguinte passa pela **análise das funções e actividades profissionais** dos postos que pretendemos formar. Nesta fase terá que se distinguir as funções que o trabalhador assume e aquelas que após a formação deverão assumir. Para obtenção de



dados a este respeito poderão usar-se várias técnicas: observação, entrevista e leitura de literatura existente sobre a profissão/função em causa (Oliveira, F.R., 2006).

Depois de caracterizada a situação inicial da empresa e a situação desejada, será possível identificar um “gap” denominado como necessidade de formação. Nos casos onde a situação inicial é também a desejada, então, não fará sentido existir formação nessa área. A fase de **análise de necessidades de formação** terá como resultado final a identificação das áreas que têm margem de progresso através de formação (Oliveira, F.R., 2006).

De seguida, deverá realizar-se uma **especificação dos objectivos** pretendidos com a formação, isto é, ser possível definir objectivos operacionais capazes de serem observáveis para que mais tarde seja possível avaliar em que medida eles foram cumpridos. Esta especificação também facilita na construção de uma lista de todos os saberes, saberes-fazer e saberes-estar resultantes da formação (Oliveira, F.R., 2006).

Nesta fase já é possível planear de forma mais operacional a formação, isto é, **selecção e elaboração dos suportes didácticos**. Por outras palavras, deverão definir-se os meios a serem utilizados (programa de formação, actividades dinâmicas, aplicação prática), quem deverá administrar a formação (formação interna – que trabalhador? Ou formação externa – que empresa formadora?).

Assim, será necessário analisar cuidadosamente os conteúdos temáticos, modalidades da formação, tendo em vista a avaliação não só da adequação relativamente às orientações iniciais, mas também da respectiva pertinência no âmbito global da formação (Pereira, 1996).

Esta etapa é das mais importantes de todo o processo formativo, na medida em que se fala da formação propriamente dita, é neste momento que os colaboradores terão acesso a novos conhecimentos e que deverão ser postos em prática na realização de funções (Oliveira, F.R. (2006)).

Após a realização da formação, preferencialmente será feita uma **avaliação do programa de formação**, ou seja, verificar se os resultados esperados foram ou não atingidos. Desta forma, é necessário especificar os níveis de desempenho a alcançar, construir instrumentos, meios e técnicas de avaliação, prever a forma de explorar os resultados obtidos, ponderar no que se fará com os formandos que não atinjam os resultados obtidos (Oliveira, F.R., 2006).

Também Chiavenato (2005) considerou que a fase de avaliação da formação seria crucial no processo formativo na medida em que seria possível avaliar se o programa respondeu às necessidades iniciais, através de avaliação do grau de satisfação dos indivíduos em relação à acção de formação, da aquisição dos conteúdos programáticos ou dos objectivos de aprendizagem, da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no contexto real de trabalho e do grau de aplicabilidade dos resultados obtidos à realidade organizacional, tendo sempre em conta a relação custo/benefício das acções.

Por fim, na etapa de **organização dos recursos** determinar-se-á como atingir os objectivos planeados através da afectação de todos os recursos disponíveis: pessoal, fundos, locais, materiais, acolhimento. Por outras palavras, pôr em prática o que foi dito/explorado na formação (Oliveira, F.R. (2006)).

De seguida aprofundamos as primeiras fases do processo de planeamento da Formação que culminam com o Diagnóstico e Avaliação de Necessidades de Formação.

Para Ceitil (2007), o diagnóstico de necessidades de formação representa um dos principais passos para o planeamento e organização da formação. No caso de esta avaliação ser feita de forma desacetada, todas as outras fases do plano de formação estarão baseadas em factos errados. “Um diagnóstico inadequado pode comprometer a produção dos resultados pretendidos, uma vez que as competências adquiridas durante a formação podem não ser as mais indicadas à produção dos resultados desejados” (Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, pp 203).

As necessidades de formação de uma maneira geral são descritas como um hiato positivo (“gap”) entre a situação actual e o que é desejado/preendido, actualmente ou no futuro (se se incluir a estratégia da empresa, no longo prazo, na análise). A situação actual e a desejada podem ser adaptadas a várias situações dentro de uma organização: i) objectivos e metas da organização; ii) funções e tarefas existentes; iii) competências e aptidões necessárias para desempenhar a função; iv) trabalhadores que estão afectos àquelas funções (Miller e Osinski, 2002).

Na opinião de Miller e Osinski (2002) as lacunas existentes entre a situação actual e a desejada incluem discrepâncias entre:

- O que a organização esperava que acontecesse e o que efectivamente aconteceu;

- Desempenho dos trabalhadores actuais e desempenho dos trabalhadores pretendidos;
- Competências necessárias para desempenhar as funções e competências detidas pelos trabalhadores.

Ceitel (2007) alerta para uma questão importante que passa por perceber que é crucial que o diagnóstico de necessidades de formação seja o mais objectivo e meticuloso possível na medida em que, existem problemas nas organizações que não podem ser resolvidos através de formação. Por vezes as soluções são bem mais fáceis de atingir e de implementar do que a construção de um plano de formação. Como exemplos temos: uma comunicação eficaz entre chefias e lugares hierarquicamente inferiores, gestão de expectativas através de acompanhamento continuado, garantir um ambiente de trabalho de apoio e espírito de equipa, remoção de obstáculos físicos ou psicológicos para a realização mais eficaz do trabalho, verificar constantemente a adequação entre o posto de trabalho e o trabalhador, entre outras (Miller e Osinski, 2002).

A literatura (Goldstein, 1991; Miller e Osinski, 2002; McGehee e Thayer, 1961) define três níveis de avaliação de necessidades: análise organizacional, análise da tarefa e a análise individual.

A análise organizacional, nível macro, olha para a organização como um todo e portanto, pretende assegurar a relação entre a formação e a estratégia organizacional (McGehee e Thayer, 1961), estudando quer o ambiente externo (mercado, concorrência, conjuntura, entre outros factores), quer o ambiente interno (estrutura, tecnologia, cultura, clima, entre outros factores). Por outras palavras, trata-se de alinhar a formação à estratégia organizacional (McGehee e Thayer, 1961), focalizando-se em objectivos estratégicos futuros e não apenas nos objectivos actuais (Latham, 1988).

Numa análise mais micro, surge a análise de tarefas, que pretende identificar a natureza das diferentes tarefas na organização e dos requisitos/competências necessárias para que os trabalhadores tenham um bom desempenho (Goldstein e Gessner, 1988). Este estudo por tarefa envolve a criação ou revisão do descritivo funcional existente, assim como análise de competências, conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes necessárias para o desempenho correcto da função (Goldstein, 1991).

Do ponto de vista da análise individual, Goldstein (1991) foca a análise de desempenho como a melhor fonte de informação, uma vez que é possível identificar diferenças significativas entre o desempenho esperado e o desempenho real por colaborador. Estas diferenças são descritas como as áreas críticas de intervenção (Cruz, 1998).

No sentido de se obter um bom diagnóstico das necessidades de formação, deverá passar-se por cinco grandes fases (Coelho, 2010):

1. Recolha de dados organizacionais – Matriz SWOT
2. Construção de instrumentos de recolha de dados
3. Administração de instrumentos de recolha de dados
4. Tratamento e análise dos dados recolhidos
5. Comunicação dos dados do diagnóstico

Na fase de **recolha de dados sobre a organização**, deverá esmiuçar-se toda a informação sobre a organização, desde envolvente regional, os produtos e serviços, os colaboradores, os principais clientes, os fornecedores, o plano estratégico da empresa. No fundo é crucial que se conheça profundamente toda a empresa. Esta informação pode constar de: manuais existentes da organização, *site* institucional, relatórios de avaliação de desempenho, documentos internos de todo o tipo. A administração, direcção geral e direcção executiva assumem aqui uma importância significativa, na medida em que todas as informações referidas fazem parte do planeamento estratégico que é definido por eles.

A **construção de instrumentos de recolha de dados** passa pela elaboração de documentos de suporte de registo de informações relevantes para o estudo. Deverá ter-se em atenção o facto de que cada empresa é única e portanto a adaptação de documentos já produzidos para outra empresa poderá não ser a forma mais eficaz de obter a informação necessária.

Depois de desenvolvidos, é altura de **administrar os instrumentos de recolha de dados**, isto é, a recolha de dados propriamente dita. Existem várias formas de obtenção de informação nesta fase: entrevista semiestruturada, *brainstorming*, inquérito por questionário, *focus group*, entre outros.

No **tratamento e análise de dados recolhidos**, será possível identificar a situação actual da empresa e perceber se os problemas/obstáculos detectados poderão ser “vítimas” de acção formativa. É nesta fase então, que se definem as competências/aptidões/conhecimentos a serem desenvolvidas ou melhoradas na organização. Por outras palavras, é aqui que se define o âmbito da formação a aplicar.

Por fim, é necessário **comunicar os resultados do diagnóstico**, normalmente surge numa versão de relatório e deverá incluir todas as considerações e conselhos dados ao longo de todo o processo de levantamento de necessidades de formação, ou seja, competências em falta. Uma vez que a comunicação interna é importante no seio da empresa, este relatório deverá retratar claramente a cultura, filosofia, imagem e preocupações de todos os colaboradores.

Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram uma metodologia quantitativa de avaliação de necessidades de formação com 3 passos. O primeiro passo passa pela **construção de uma lista de competências necessárias ao desempenho de cada função**: normalmente esta fase faz-se recorrendo a questionários que deverão ser aplicados a toda a organização. No segundo passo, deverá fazer-se uma **avaliação das competências em função da sua importância e domínio dessas competências**: as competências deverão ser avaliadas em função da sua importância para a organização, e o domínio que o inquirido considera possuir dessa competência. Esta avaliação poderá envolver a utilização de uma escala do tipo “Likert”. Os autores consideram a seguinte escala: “0= sem importância para o meu desempenho” até “3= muito importante para o meu desempenho”; e a escala de “0= não domino a competência” até “3= domino completamente a competência”.

No terceiro passo avaliar-se-á a **necessidade de formação de cada competência**: esta etapa surgiu com o objectivo de colmatar uma falha do sistema, casos onde as competências eram consideradas “muito importantes e muito dominada” ou “pouco importantes e pouco dominadas”. Os autores desenvolveram então, uma fórmula:

$$Pg = \frac{\sum [I(3 - D)]}{n}$$

Onde:

“Pg” é a prioridade geral da competência, medida numa escala de 0 a 9.

“I” é a importância da competência, avaliada pelos inquiridos, numa escala de 0 a 3.

“**D**” é o domínio da competência, avaliada pelos inquiridos, numa escala de 0 a 3.

“**n**” é o número de inquiridos.

Esta fórmula, para além de indicar que competências estarão em falta, permite priorizar as competências mais urgentes de serem desenvolvidas. Pode definir-se um critério mínimo para o desenvolvimento de uma competência, que na proposta metodológica de Borges-Andrade e Lima (1983), deverá ser igual ou superior a 3. Os autores justificam este valor, pelo facto de representar uma combinação em que a competência ou é muito importante ( $I=3$ ) ou está sem domínio ( $D=0$ ). Por outro lado, este valor também é o limite máximo na escala considerada pelos autores.

Também Rato, Baptista e Ferraz (2007), construíram um manual de avaliação de necessidades de formação em organismos públicos (MANFOP). O modelo é semelhante ao de Borges-Andrade e Lima (1983) e pode ser visto como um manual prático que descreve a forma como devemos olhar para a gestão de competências, ou seja, como identificar as lacunas e como classifica-las com o objectivo de definir planos de formação.

Para Rato, Baptista e Ferraz (2007), a primeira fase do diagnóstico passa pela **identificação das competências organizacionais**, isto é, aquelas que dizem respeito a todos os trabalhadores da organização. Este levantamento de competências é feito através da análise organizacional: missão, visão, objectivos, análise SWOT.

Falando do **diagnóstico de necessidades de formação**, propriamente dito, deverá proceder-se à **construção e aplicação de um inquérito a toda a organização** que avalia três parâmetros: 1) grau de presença da competência: grau em que o organismo, incluindo cada unidade orgânica, já possui a competência. A avaliação deve ser feita numa escala ordinal numérica entre 0 e 3, “0= nada presente” e “3= muito presente”; 2) grau de necessidade da competência: grau em que o organismo, incluindo cada unidade orgânica, precisa de ter a competência de modo a cumprir a missão e objectivos estratégicos com eficiência, eficácia e qualidade. A avaliação deve ser feita numa escala ordinal numérica entre 0 e 3, “0= nada necessária” e “3= muito necessária”; 3) grau de importância da competência: valorização da importância de cada competência relativamente ao respectivo contributo para que o organismo, e cada unidade orgânica, possam melhorar o desempenho. Esta avaliação deverá ser feita tendo em conta a

estratégia corporativa da organização. A avaliação dever ser feita numa escala ordinal numérica entre 0 e 3, “0= nada importante” e “3= muito importante”.

Deverá proceder-se posteriormente à **validação e construção do directório de competências**. De notar que, apenas quando o grau de necessidade da competência é superior a 0,5, é que esta deverá ser considerada como competência pertencente á organização. Neste caso será registada num documento que reúne todas as competências da organização, também chamado de directório de competências do organismo. Por outro lado, também quando o grau de importância da competência é superior a 0,5, esta deverá ser incluída no directório de competências do organismo.

Após a definição das competências organizacionais, é necessário perceber quais dessas apresentam hiatos de presença na força de trabalho: **identificação das necessidades de formação**. Esta identificação decorre da avaliação do GAP, ou seja, o défice das competências no organismo tal como se pode verificar na figura 3. Note-se que apenas se pretende identificar as competências que têm lacunas na organização, ou seja, aquelas que obtiveram uma diferença positiva entre o grau de necessidade e o grau de presença. Para esta análise, não se utiliza ainda o parâmetro “ importância da competência para a organização”, este apenas será utilizado mais à frente no processo.



Fonte: Rato et al (2007)

Figura 4: Identificação das necessidades de formação

Na **identificação da prioridade das necessidades de formação**, deverão definir-se prioridades (os casos mais problemáticos e/ou urgentes), em função dos GAPs identificados. Para isto deverá ter-se em conta o GAP existente (grau de necessidade – grau de presença) e o grau de importância das competências para a organização. Para o cálculo das prioridades deverá multiplicar-se o GAP identificado em cima pela importância relativa para a organização (um dos parâmetros que deverá constar do questionário para obtenção de dados).

Por fim, mas nem por isso menos importante, é necessário **estabelecer uma escala de graus de prioridade**, ou seja, deverá estabelecer-se uma escala com períodos de prioridade e onde se indique o tipo de prioridade de formação da competência: curto prazo (prioridade elevada), médio prazo (prioridade média) e longo prazo (prioridade baixa).

Valores do indicador prioridade da competência	Gráus de Prioridade de formação
[6,0 - 9,0]	<b>Elevado:</b> corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>curto prazo</b> .
[3,0 - 5,9]	<b>Médio:</b> Corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>médio prazo</b>
[0,5 a 2,9]	<b>Baixo:</b> Corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>longo prazo</b>

Fonte: Rato et al (2007)

Quadro 1: Escala de Prioridade de Formação

#### Importância da análise e descrição de funções:

Importa realçar que antes de qualquer tentativa ou desejo de definir um plano de formação baseado no Modelo de Gestão de Competências, é importante garantir que se sabe exactamente qual é a situação actual dos recursos humanos de uma empresa, ou seja, saber o que fazem (ou deveriam fazer), para que servem, obrigações que se podem exigir do trabalho destes. Consegue-se obter esta informação a partir do descritivo funcional da organização. Se não existir, ou se estiver desactualizado, a primeira fase passa então pela realização deste descritivo.



No sentido de tornar os trabalhadores o mais eficiente possível é crucial que eles saibam exactamente o cargo que ocupam e o porquê da existência deste. Um cargo/função é uma composição de todas as actividades desempenhadas por um trabalhador e que podem ser agrupadas num todo (Marras, 2000). Daqui, passa a representar uma posição formal no organograma da empresa. A descrição da função descreve as tarefas a serem executadas, isto é, o que a pessoa responsável por essa função deve fazer e como. Para além disto, a descrição da função deverá incluir também competências, conhecimentos e habilidades que deverão existir para o correcto desempenho da função (Marras, 2000).

Para um correcto levantamento de informações deverão ser utilizadas várias técnicas, usadas conjuntamente, quando apenas um dos métodos não é suficiente para a obtenção de toda a informação necessária, ou apenas uma: i) observação in loco (este método é mais utilizado para funções de fábrica e produção e as informações levantadas deverão ser incluídas num formulário específico e apropriado), ii) entrevista com o detentor do cargo (agendamento de uma reunião com o detentor do cargo, obtendo informações com uma entrevista semiestruturada) e iii) questionário ao ocupante do cargo (utilizando um formulário elaborado pelo gestor de recursos humanos) (Marras, 2002).

A descrição de função deve incluir os aspectos primordiais, através da identificação das actividades desenvolvidas pelo titular. É importante que a descrição de funções seja a mais completa e objectiva possível (Peretti, 1997). Para que esta descrição seja a mais correcta e transversal possível é necessário que abranja toda a organização e não apenas alguns cargos, só desta forma se poderá obter informações totalmente realistas. Isto acontece porque muitas das vezes o estudo da análise de funções é feito através da comparação entre vários cargos (Marras, 2000).

De seguida apresentam-se os principais pontos a incluir numa descrição de funções:

1. Título da função
2. Missão/objectivo da função
3. Informações hierárquicas (chefe imediato, subordinados, código do cargo)
4. Tarefas (podem estar divididas entre “tarefas nucleares”, “tarefas críticas” e “outras tarefas”)

5. Principais responsabilidades
6. Factores críticos de sucesso (indicadores de desempenho)
7. Requisitos exigidos para realização de tarefas (escolaridade, experiência, conhecimentos, competências, entre outros)

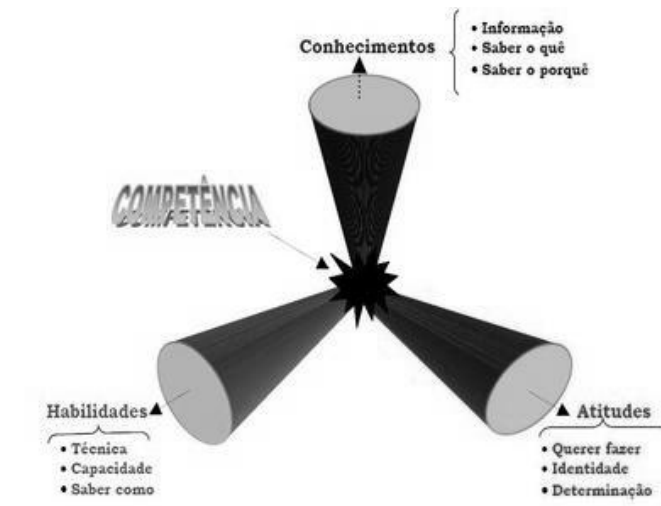
A informação recolhida de todos os cargos existentes na organização deverá depois ser reunida num único documento, o Manual de Descrição de Funções (Marras, 2000). Esse manual regista toda a tecnologia da mão-de-obra da organização e a base para reconhecer o ambiente da estrutura organizacional. É importante realçar que este Manual não deve ser estático e portanto, deverá sofrer actualizações sempre que ocorram mudanças na organização.

#### As competências:

##### *Conceito de competência*

Spencer e Spencer (1993) definiram competência como uma característica estável e profunda do indivíduo, que leva a um desempenho eficaz, numa determinada função ou situação. Para estes autores, existem cinco características das competências: i) motivação, o que a pessoa quer e que causa a acção; ii) traços pessoais, respostas e atitudes consistentes perante determinadas situações; iii) autoconceito, atitudes e valores que definem a pessoa em si; iv) conhecimento, informação que o indivíduo detém em áreas específicas; v) perícias, capacidade para desempenhar uma determinada tarefa.

Segundo Durand (1998), uma competência deverá estar dividida em três grandes dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, tal como pode ser visualizado na figura 5. Brandão e Guimarães (2001) dizem que estas dimensões são interdependentes na medida em que, sem habilidades nem conhecimentos, o indivíduo não terá os comportamentos devidos no local de trabalho.



Fonte: Durand (2000) (adaptado)

Figura 5: Componentes da Competência

Este modelo não é exclusivamente aplicável ao trabalhador, também se aplica à equipa de trabalho ou a toda a organização. Para Zarifian, 1996, as competências podem ser aplicadas tanto ao indivíduo como à equipa onde ele se insere. Durand (2000) diz mesmo que as crenças e valores partilhados pelo grupo acabam por ter repercussões diretas no comportamento dos indivíduos.

### *Tipos de competências*

As **competências organizacionais** são aquelas que distinguem uma empresa da outra, ou seja, aquelas que conferem vantagens competitivas e portanto são difíceis de imitar pela concorrência (Brandão e Guimarães, 2001).

Franco (2001) distingue entre **competências primárias** e **competências secundárias**. As primeiras, são aquelas onde só se identifica um traço ou competência. As competências secundárias, são o resultado da interligação de várias competências primárias, associadas ao comportamento ou à personalidade ou ao conhecimento.

Outros autores distinguem entre **competências básicas**, aquelas que todos os seres humanos necessitam para ter um desempenho minimamente eficaz num determinado posto de trabalho (exemplo: saber ler). Por outro lado, **competências**

**diferenciadoras** são aquelas, que tal como o nome indica, diferenciam trabalhadores entre diferentes níveis de desempenho no trabalho (exemplo: orientação para o sucesso) (Spencer e Spencer, 1993).

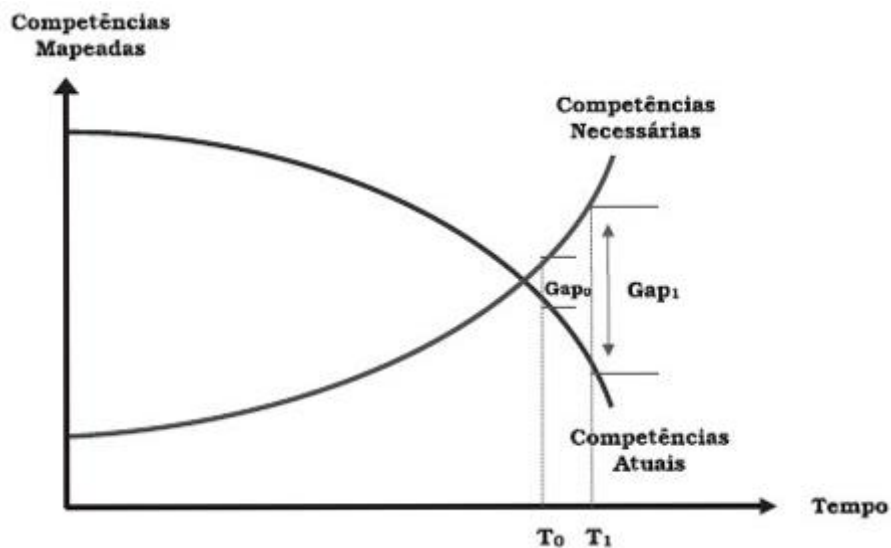
Rato, Baptista e Ferraz (2007) distinguem competências **específicas** de competências **transversais**. As competências transversais são aquelas que de uma forma geral deverão existir em toda a organização, são aquelas que permitem a prossecução de objectivos e o cumprimento da missão da empresa em causa. Por outro lado, as competências específicas são vistas como aquelas que os trabalhadores necessitam para a realização de uma tarefa específica dentro de um determinado departamento (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Segundo Rabaglio, M. (2001) e Armstrong (2009) as competências são agrupadas em **técnicas** e **comportamentais**. As competências técnicas estão relacionadas com as habilidades de um indivíduo para realizar as tarefas, como por exemplo, identificar rolhas com defeito, ou seja, os seus conhecimentos (*knowledge*) e as suas habilidades (*skills*), conhecidas como competências *hard*. As competências comportamentais são os requisitos psicológicos que o indivíduo deve deter para desempenhar a sua função, como por exemplo, saber trabalhar em equipa. São muitas vezes denominadas de competências *soft*.

As competências comportamentais estão relacionadas com o termo *competency* que é utilizado pela literatura americana e diz respeito aos *inputs* que o trabalhador “...traz para a sua atividade profissional e que é suposto resultarem em performance superior.” (Ceitil, 2006, pp. 95). Estes *inputs* correspondem às características como o auto-conhecimento, as atitudes, os valores e os motivos dos trabalhadores referidas por Spencer e Spencer na parte invisível do modelo do iceberg. As competências técnicas correspondem ao termo *competence* que é mais utilizado na literatura inglesa e refere-se aos *outputs* do trabalhador. Por analogia ao iceberg de Spencer e Spencer corresponde à sua parte visível e compreende os “...os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos.”(pp. 93).

### *Modelo de Gestão por Competências*

A gestão de competências pode ser vista como a gestão estratégica de pessoas, na medida em que pode ser aplicada a todas as áreas da gestão de recursos humanos, sempre com recurso à gestão de competências. Esta tem sido altamente utilizada em várias organizações, isto porque tem resultados em diversas áreas de atuação. Ienaga (1998) sugeriu um modelo que tinha como principais objetivos planejar, seleccionar e desenvolver as competências necessárias numa organização. Para este autor, o passo inicial deste modelo deve ser a identificação do gap (lacuna) das competências:



Fonte: Ienaga (1998) (adaptado)

Figura 6: Representação do GAP entre competências necessárias e atuais

Da figura 6 representada acima, percebe-se que pode existir um *gap* entre as competências necessárias e as competências atuais numa organização para a obtenção de determinados objetivos e metas (Brandão e Guimarães, 2001). Então, deverá existir planeamento, selecção, desenvolvimento e a avaliação de competências, tentando minimizar a referida lacuna.

Brandão e Guimarães (2001) consideram que um modelo de gestão por competências tem como base a estratégia da organização e tem implicações em várias

áreas da gestão de recursos humanos: análise do trabalho e perfis profissionais, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, remuneração e recompensas, planeamento de carreiras e sucessões. O importante é que a gestão de competências esteja sintonizada com a estratégia organizacional, ou seja, na sua missão, visão e objetivos.

Por outras palavras, deverá existir um foco constante na captação e desenvolvimento das competências necessárias para a prossecução de objetivos da empresa (Brandão e Guimarães, 2001). Brandão e Bahry (2005) afirmam mesmo que se não existir captação e desenvolvimento de competências, a lacuna existente entre a situação ideal e a actual tende a aumentar constantemente, conforme também se visualiza na figura 6.

Por outro lado, também podem existir algumas competências que se tornem obsoletas com o tempo e portanto, é importante que se proceda ao mapeamento de competências com alguma regularidade para ser possível planear a captação e desenvolvimento destas (Brandão e Bahry, 2005).

Entende-se “captação” como a escolha e integração de competências externas através de processos de recrutamento quando estamos perante o nível individual. Ao nível organizacional obtemos a captação por meio de parcerias ou alianças (Brandão e Guimarães, 2001).

Por outro lado o “desenvolvimento” é visto como o melhoramento das competências já existentes na organização, ao nível individual com recurso a formação e ao nível organizacional através de investimentos em pesquisa (Brandão e Guimarães, 2001). Por outras palavras, o objectivo é identificar na organização, a lacuna existente entre competências requeridas e as competências existentes num determinado momento (Ceitil, 2004). Desta forma, os programas de formação deixam de ser gerais e passam a ser definidos consoante as necessidades específicas da organização ou de um departamento particular, ou seja, passam a ser construídos à medida e orientados para o desenvolvimento de competências (Franco, 2001).

## Metodologia:

Neste projecto, desde cedo se sentiu necessidade de identificar e descrever o planeamento e metodologia utilizada, uma vez que, para um período de 3 meses os objetivos pareciam bastante ambiciosos.

	18 Abril – 17 Maio				18 Maio – 17 Junho				18 Junho – 18 Julho			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Análise Organizacional												
Reunião com Administração												
Leitura de informação já existente na empresa												
Leitura de informação sobre o setor corticeiro												
Análise e descrição de funções												
Leitura de informação relevante do tema												
Reuniões com Diretores e Supervisores												
Descrição de funções por departamento												
Análise de competências necessárias												
Listagem de competências Cork Supply												
Atribuição de competências às funções												
Entrega de questionário de recolha de dados												
Recolha dos questionários												
Análise de resultados												
Construção de Matrizes de Competências												
Entrega e apresentação do resultado final												

Quadro 2: Fases e Procedimentos na elaboração do projeto

O principal objetivo deste projeto passa pela construção da Matriz de competências para cada um dos departamentos. No entanto, só é possível saber que competências são necessárias e as que estão em falta para o desempenho de uma função se se souber o que os trabalhadores fazem exatamente, ou seja, se existir um descritivo funcional específico e atual, conforme analisamos atrás.

Neste capítulo irá ser descrita a metodologia utilizada na realização deste projeto. Foi caracterizada a unidade de análise do projeto e foi descrita pormenorizadamente a metodologia utilizada nas várias fases do período de estágio.

Unidade de análise:

Desde cedo que este foi um ponto crítico no planeamento deste projecto. O ideal seria que todas os trabalhadores fossem abrangidos desta análise de eventuais necessidades de formação. No entanto, e dado o período de 3 meses de estágio, sentiu-se uma necessidade de priorizar os objetivos. De acordo com o pedido da empresa, indispensável para o projecto era avaliar os trabalhadores hierarquicamente mais baixos, ou seja, todos os que não fazem parte da Administração e Direção Departamental.

Por outro lado, alguns trabalhadores não foram possíveis de avaliar, uma vez que fazem parte de uma área de produção nova e portanto ainda não existe informação mínima para avaliação, esta área é chamada de Produção BARTOPS e insere-se no departamento de Produção de rolhas. Também as empregadas de limpeza da fábrica não foram inseridas neste projecto porque não fazem parte de nenhum departamento da organização nem respondem directamente a ninguém. Concluiu-se então, que foram analisados 132 trabalhadores.

Na fase de descrição de funções, incluíram-se também os trabalhadores com função de Direção (ou que respondam directamente à Administração), perfazendo um total de 141 trabalhadores. Estes 141 trabalhadores estão integrados em 10 departamentos distribuídos pelas três unidades industriais da Cork Supply Portugal: Montijo (CSP3), São Paio de Oleiros (CSP1) e Rio Meão (CSP2).

*Distribuição de trabalhadores da Cork Supply Portugal por género:*

<b>Género</b>	<b>Nº de trabalhadores</b>
Feminino	70
Masculino	71
<b>Total</b>	<b>141</b>

*Distribuição de trabalhadores da Cork Supply Portugal por departamento:*

<b>Departamento</b>	<b>Nº de trabalhadores</b>
Financeiro	6
Administrativo	3
Compra de rolhas	6
Controlo de Qualidade	10
Investigação e Desenvolvimento	7
Industrial	35



Produção de rolhas	34
Operações CSP2	28
Comercial	5
Operações CSP3	14
<b>Total</b>	<b>152</b>

De notar que esta última distribuição requer alguns comentários especiais. Desta lista não constam 4 dos 6 Administradores por não estarem diretamente relacionados com nenhum departamento específico. Por outro lado, existem trabalhadores que fazem parte de dois departamentos e portanto foram contabilizados duas vezes nesta análise por ser impossível inseri-los apenas em um dos departamentos.

### Análise Organizacional

Nesta primeira fase foi utilizada uma metodologia de análise qualitativa através da recolha de informação interna relevante, da qual se destacam: “Organigrama Funcional CSP”, “Diagramas do fluxo produtivo CSP”, “Políticas da Empresa: visão estratégica e missão CSP”, análise de informação contida no sítio electrónico da Cork Supply Portugal e ainda através de fontes internas, ou seja, através do contacto com trabalhadores e Directores das várias áreas funcionais.

Esta visão global da organização permitiu obter uma noção mais clara e definida de todos os processos da empresa e da própria cultura vivida em todos os departamentos.

A informação que se pretendia obter nesta fase era:

- Missão da Cork Supply Portugal
- Visão da Cork Supply Portugal
- Objectivos da Cork Supply Portugal
- Compromisso estratégico da Cork Supply Portugal

O resultado final desta fase passará pela construção de uma Matriz SWOT, através de uma análise interna (forças e fraquezas) e de uma análise externa (oportunidades e ameaças).

Segue-se uma tabela resumo deste processo de Análise da Organização:

Etapa	Actividades	Metodologia	Produto final
Análise Organizacional	Identificação da missão, visão, objectivos e compromisso estratégico da Cork Supply Portugal	Documentação interna, Sítio electrónico, Contacto com trabalhadores	Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da Cork Supply Portugal

Quadro 3: Quadro resumo da análise da organização

#### Análise funcional:

Para a análise das funções de toda a Cork Supply Portugal foram precisas 5 semanas de trabalho. Em situações ideais, nem seria necessário passar por esta etapa na construção da matriz de competências, no entanto, a maior parte dos departamentos não tinha um descritivo funcional ou este estava desactualizado (a última versão datava de 2006). Desta forma, foi necessário definir ou redefinir as funções constituintes de cada departamento funcional da empresa para conseguir, mais tarde, identificar as competências necessárias para o desempenho de cada uma delas.

Quando existente, o documento de “Descrição de função” foi reestruturado, uma vez que alguma informação que constava neste documento não fazia sentido (exemplo: data de impressão – esta informação não é de todo útil constar no documento “descritivo funcional”), outra informação estava desactualizada (exemplo: morada – a morada que constava no documento estava desactualizada com a morada antes de mudanças de instalações) e por outro lado, alguma informação importante estava em falta (exemplo: posicionamento hierárquico, pessoa responsável pela função).

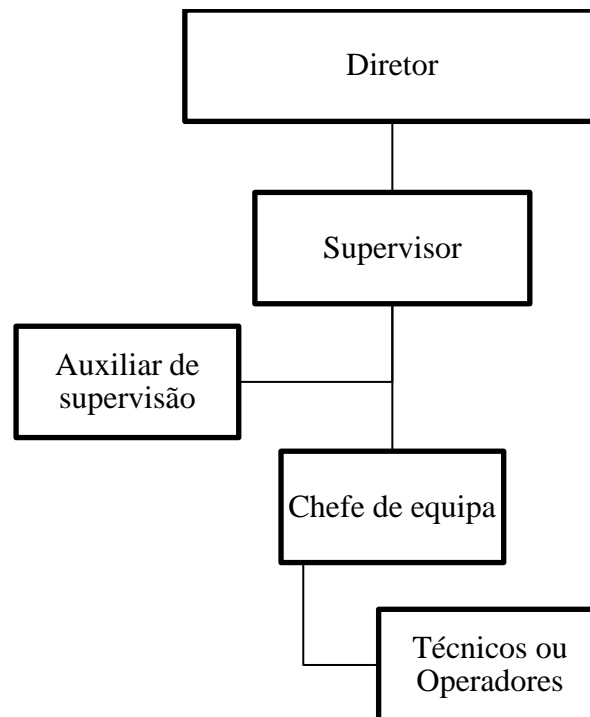
Para esta fase, análise funcional, foi redigido um guião de entrevista semi-estruturada (anexo 1) a ser feita a todos os Directores de Departamento. Esta entrevista

tinha como objectivo a definição e caracterização do Departamento em questão, de forma geral mas abrangendo todas as áreas do mesmo. Efetuaram-se por isso 9 entrevistas nesta fase.

Importa realçar que, para além, de reuniões com Directores de Departamento também foi necessário, recorrer a bibliografia existente sobre análise e descritivo funcional, para se definir o título correcto e real de algumas funções (exemplo: foi recrutado, durante a realização deste projecto, um trabalhador para o Departamento Comercial. Inicialmente, ainda no processo de recrutamento, esta função foi identificada como “Assistente de Marketing”, no entanto, depois de definidas as funções e tarefas que esse trabalhador iria desempenhar, verificou-se que este título não estava correcto. Foi feita uma reunião entre Estagiário, Direcção Comercial e Direcção Geral onde se analisou a informação recolhida pelo estagiário e a informação disponibilizada pelas Direcções quanto às funções e tarefas daquele trabalhador, e se concluiu que o nome da função deveria ser “Gestor de Comunicações”).

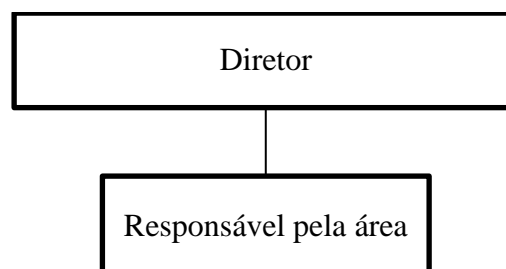
Como resultado desta fase, definiram-se as várias funções, da Cork Supply Portugal tendo como requisito-base, imposto pela Direcção Geral, a “homogeneização de nomenclatura de funções na Cork Supply Portugal”. Por outras palavras, o objectivo seria uniformizar o título atribuído a cada função, para assim se obter uma estrutura hierárquica clara de toda a organização e para que não existissem diferenciações de cargos para trabalhadores que tinham as mesmas funções e tarefas.

Na atribuição de títulos às funções tentou-se criar uma hierarquização que fosse, mais ou menos, constante em todos os departamentos. O esquema principal que foi definido com os Directores Departamentais foi o que se segue na figura abaixo:



Obviamente, que nem todas as áreas têm todas as funções, expostas no esquema em cima, ou seja, o ajustamento foi feito olhando para o Departamento de forma funcional, tentando retratar o mais possível a realidade existente.

Existem algumas áreas dentro de alguns Departamentos onde não existe a função técnica, ou seja, quando apenas uma pessoa fica com a função. Nestes casos, não fazia sentido identificá-la como Supervisor ou como Chefe de equipa, pois não existia ninguém para supervisionar nem existia nenhuma equipa. Então para estes casos, criou-se outro esquema hierárquico:



Por outro lado, existem departamentos que dada a sua complexidade e especificidade não permitem que se faça esta análise tão abrangente. Fala-se de departamentos como o Comercial ou de Logística & Stocks (CSP2).

Durante esta fase, sentiu-se a necessidade de construir organogramas funcionais por departamento para ser mais fácil a visualização estrutural do departamento e para se perceber, de forma visual, a quem reporta e a quem responde cada função.

Depois de definidas as funções, que resultaram num total de 91 funções, fez-se corresponder a cada uma delas um número/código para que se conseguissem identificar mais rapidamente. Para além disso, garantia-se assim que cada função era única e inconfundível.

Para a codificação de cada função, usou-se uma metodologia básica:

- **1º Algarismo:** Identificação da empresa

Cork Supply 1 (CSP1): 1

Cork Supply 2 (CSP2): 2

Cork Supply 3 (CSP3): 3

- **2º Algarismo:** Identificação do departamento

<b>CSP1:</b>
Departamento Administrativo: 1
Departamento Compra de rolhas: 2
Departamento Controlo de Qualidade: 3
Departamento Investigação e Desenvolvimento: 4
Departamento Industrial: 5
Departamento Produção de rolhas: 6

<b>CSP2:</b>
Departamento Customer Service: 1
Departamento Controlo de Qualidade: 2
Departamento Produção: 3
Departamento Logística e Transportes: 4
Departamento Comercial: 5

- **3º Algarismo:** Identificação da área departamental

Esta divisão nem todos os departamentos a têm, nestes casos utiliza-se o algarismo zero (0) para que no fim todas as funções têm o mesmo número de algarismos. Para os outros casos, identificaram-se cada uma das áreas com um algarismo (começando no 1). Uma vez que esta definição das áreas é muito específica face ao departamento em causa, esta informação apenas surge no anexo 3.

- **4º Algarismo:** Identificação da sub-área departamental

Esta divisão nem todos os departamentos têm, nestes casos utiliza-se o algarismo zero (0) para que no fim todas as funções têm o mesmo número de algarismos. Para os outros casos, identificaram-se cada uma das áreas com um algarismo (começando no 1). Uma vez que esta definição das áreas é muito específica face ao departamento em causa, esta informação apenas surge no anexo 3.

- **5º Algarismo:** Identificação da função

Numerou-se cada uma das funções em cada sub-área do departamento através de algarismos nominais, começando no número um (1).

Para a descrição de responsabilidades/tarefas foi aproveitada alguma informação existente (Documento: Descrição de Funções Cork Supply Portugal), mesmo que estando, na maior parte dos casos, desactualizada, não deixava de ser uma óptima base de trabalho. Para além disso, também foi discutido, pormenorizadamente, com o Director de Departamento correspondente, através de reuniões marcadas para o efeito.

Director(a)	Departamento
AM	Diretor Departamento Investigação e Desenvolvimento
AR	Diretor Adjunto Departamento Financeiro e Recursos Humanos
AC	Diretor Departamento Controlo de Qualidade
FM	Diretor Departamento Produção de rolhas
MO	Diretor Departamento Industrial
PC1	Diretor Departamento Comercial
PC2	Diretor Departamento Compra de rolhas
PC3	Diretor Departamento Controlo de Qualidade
RF	Diretor Departamento Operações CSP2

FA	Diretor Departamento Operações CSP3
----	-------------------------------------

Alguma informação extraordinária foi conseguida pelo estagiário pela via da observação no posto de trabalho. Toda a informação recolhida foi validada pela Direção Departamental e pela Administração.

Foi dado um foco muito considerável nesta fase do processo pois era crucial que a função fosse bem descrita, para se poder avançar para a fase seguinte, sem erros.

Segue-se um quadro resumo deste processo de Análise Funcional:

Etapa	Actividades	Metodologia	Produto final
Análise Funcional	Re-estruturação do documento “Descrição de funções”; definição da estrutura hierárquica principal e secundária; atribuição de códigos a cada função	Documentação interna (descrição de funções); reuniões com Directores Departamentais; observação directa no posto de trabalho; consulta de documentos de apoio à descrição de funções (disponibilizado pela empresa)	Identificação de cada uma das funções da Cork Supply; descrição de responsabilidades de cada função; construção de organogramas funcionais de cada departamento

Quadro 4: Quadro resumo da Análise Funcional

#### Análise de competências e diagnóstico das necessidades de formação:

Na análise de competências da Cork Supply Portugal utilizou-se uma metodologia de investigação-ação. Todo o projeto foi construído baseando-se nos dois modelos referidos anteriormente: Borges-Andrade e Lima (1983) e Rato et al (2007). Apesar de estes modelos falarem de avaliação de necessidades de formação, estes mesmos autores afirmam que aquela não pode ser feita se não existir uma clara definição das funções dos vários trabalhadores da empresa. Só com esta informação bem definida se poderá então analisar as competências necessárias para o desempenho da função, e

posteriormente diagnosticar as necessidades de formação. Para os autores em causa, este descritivo funcional não faz parte do modelo de avaliação de necessidades de formação, mas sim fazendo parte dos preparativos deste mesmo modelo.

A primeira fase desta análise passou pela marcação de reuniões com Directores (10) de Departamento e respectiva supervisão (10). Fizeram-se 20 reuniões:

Director(a)	Departamento
AM	Departamento Investigação e Desenvolvimento
AR	Diretor Departamento Financeiro e Recursos Humanos
AC	Diretor Departamento Controlo de Qualidade
FM	Diretor Departamento Produção de rolhas
MO	Diretor Departamento Industrial
PC1	Diretor Departamento Comercial
PC2	Diretor Departamento Compra de rolhas
PC3	Diretor Departamento Controlo de Qualidade
RF	Diretor Departamento Operações CSP2
FA	Diretor Departamento Operações CSP3

Supervisor(a)	Departamento
AT	Departamento Industrial
CR	Departamento Operações CSP2
DP	Departamento Industrial
JB	Departamento Industrial
JR	Departamento Operações CSP2
JS	Departamento Industrial
NM	Departamento Operações CSP2
RS	Departamento Produção de rolhas
RPS	Departamento Industrial
VP	Departamento Controlo de Qualidade

De salientar que não foram entrevistados três supervisores:



- RN: Supervisor de Produção CSP3
- SD: Supervisor Controlo de Qualidade Mecânica (CSP2)
- SC: Supervisor Controlo de Qualidade das Amostras (CSP2)

Relativamente ao Supervisor de Produção da CSP3, o agendamento da reunião não foi possível devido à distância. Os custos relativos à deslocação até ao Montijo não justificavam os proveitos potenciais. Na unidade industrial do Montijo existem apenas 13 trabalhadores pelo que o próprio Diretor tem contacto direto diário com todos. Neste caso apenas houve reunião com o Diretor de Operações CSP3.

De notar que, com as Supervisoras de Controlo da CSP2 não se fizeram reuniões porque uma delas está de licença de maternidade (Supervisora de Controlo de Qualidade das Amostras) e uma vez que têm papéis muito semelhantes, não faria sentido agendar uma reunião com uma e não com a outra. Resolveu-se então, agendar a reunião apenas com a Diretora de Operações CSP2.

Destas reuniões, identificaram-se competências necessárias para cada uma das funções de cada um dos departamentos da Cork Supply Portugal. Construiu-se, então, uma lista de competências técnicas e comportamentais para cada departamento tendo em conta um total de 83 competências da Cork Supply Portugal. Em cada competência, o estagiário acrescentou a definição, para que, quando se fizer uma atualização de funções, a informação nova esteja de acordo à informação já existente.

Toda a informação foi reunida num documento, que pode ser consultado no anexo 7: “Reportório de competências Cork Supply Portugal”.

Desta fase, obteve-se como produto final a Matriz de competências Cork Supply Portugal, apenas com a indicação das competências necessárias por cada função, sem especificar o nível de necessidade pretendida.

De salientar que, nesta fase foi possível identificar que algumas competências apareciam repetidamente em todas as funções da Cork Supply Portugal. Desta feita, no presente projecto foram analisados dois tipos de competências, nomeadamente: i) competências denominadas na literatura por competências transversais (competências

necessárias em mais de 50% das funções existentes na organização) e ii) competências específicas, que incluem competências técnicas, ou seja, as competências que são necessárias para desempenhar um trabalho específico (Lucia e Lepsinger, 1999).

Considerou-se para o efeito que as competências que aparecessem em, pelo menos, 50% das funções eram consideradas transversais, as restantes eram específicas. Esta tipologia de competências transversais ou específicas serviu, neste estudo, para poder caracterizar a força de trabalho da Cork Supply Portugal.

Depois de construída a lista de competências técnicas e comportamentais por departamento, passou-se para a fase seguinte: construção e aplicação de um questionário para diagnosticar necessidades de formação.

Este questionário, foi respondido por Diretores de Departamento e Supervisores e que avaliava os três parâmetros abaixo transcritos. O objectivo deste questionário era a avaliação da presença, necessidade e importância das competências por função. Estas avaliações foram feitas segundo uma escala ordinal numérica, que variava entre 0 e 3.

Aprofundando cada um dos parâmetros a avaliar, a presença da competência diz respeito ao grau de presença das competências que os trabalhadores, efetivamente detêm para o desempenho da função. O grau de necessidade é aquele que é visto como o que é preciso para o trabalhador desempenhar a função em causa. Por fim, o grau de importância diz respeito à importância relativa que esta competência tem para o sucesso da organização, por outras palavras, são competências que permitem à empresa procurar atingir a sua estratégia organizacional. Para este estudo, a importância da competência permitiu priorizar as necessidades de formação, quanto mais importantes, mais urgentes.

- Avaliação do grau de presença da competência
--

**Escala do grau de presença:**

- 0 - A pessoa responsável por esta função **não possui** esta competência
- 1 - A pessoa responsável por esta função **possui pouco** esta competência
- 2 - A pessoa responsável por esta função **possui** esta competência

3 - A pessoa responsável por esta função **domina** esta competência

Quadro 5: Escala do grau de presença da competência

- Avaliação do grau de necessidade da competência
---

**Escala do grau de necessidade:**

- 0 - Competência em causa **não é** necessária para o desempenho desta função
- 1 - Competência em causa **é pouco** necessária para o desempenho desta função
- 2 - Competência em causa **é** necessária para o desempenho desta função
- 3 - Competência em causa **é imprescindível** para o desempenho desta função

Quadro 6: Escala do grau de necessidade da competência

- Avaliação do grau de importância relativa da competência para a organização
---

**Escala do grau de importância relativa para a Cork Supply Portugal:**

- 0 - A existência desta competência nesta função **não é** importante para a CSP
- 1 - A existência desta competência nesta função **é pouco** importante para a CSP
- 2 - A existência desta competência nesta função **é** importante para a CSP
- 3 - A existência desta competência nesta função **é muito** importante para a CSP

Quadro 7: Escala do grau de importância relativa da competência

Com o objectivo de se ter uma perspectiva o mais imparcial possível, tanto os Directores como os Supervisores avaliaram todas as funções existentes no departamento, com a excepção da função de Supervisor que só foi avaliada pelos Directores.

Nesta fase, foram elaboradas Matrizes de GAP de Competências para cada departamento, com referência a cada uma das funções da Cork Supply Portugal.

**GAP = Necessidade da competência – Presença da competência**

A análise seguinte, passa pela incorporação da informação recolhida no questionário relativamente à importância da competência para a Cork Supply Portugal. Esta informação, tal como foi referido, dará contributos valiosos quanto à prioridade da necessidade de formação: curto, médio ou longo prazo. Quanto maior for a importância, maior a prioridade/urgência, e vice-versa.

**Prioridade = GAP x Importância da Competência**

A tabela de prioridades utilizada neste projeto foi a proposta por Rato, Baptista e Ferraz (2007) no MANFOP:

<b>Valores do indicador prioridade da competência</b>	<b>Graus de Prioridade de formação</b>
]6,0 ; 9,0]	<b>Elevado:</b> corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>curto prazo</b>
]3,0 ; 5,9]	<b>Médio:</b> corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>médio prazo</b>
]0,5 ; 2,9]	<b>Baixo:</b> corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no <b>longo prazo</b>

Quadro 8: Graus de Prioridades de Formação

Segue-se o quadro 9, resumo deste processo de Análise das competências e diagnóstico das necessidades de formação:

Etapa	Actividades	Metodologia	Produto final
Análise de competências	Reuniões com Directores e Supervisores Departamentais; Construção do questionário de avaliação de competências; Layout da Matriz de competências; Layout da Matriz de GAP de competências;	Reunião com Direcção Departamental; Reunião com Supervisores/Responsáveis; Questionário aplicado a Directores e Supervisores/Responsáveis;	Reportório de competências Cork Supply Portugal; Distinção entre competências transversais e específicas; Perfil do trabalhador CSP; Matriz de competências; Matriz de GAP de competências; Prioridade de formação (curto, médio e longo prazo).

Quadro 9: Quadro Resumo da Análise de competências e Diagnóstico das necessidades de formação

## **Resultados:**

### Análise organizacional:

Da análise organizacional conclui-se que a Cork Supply é uma empresa que valoriza essencialmente a satisfação do cliente e a qualidade dos seus produtos, valores presentes nos objectivos estratégicos e operacionais da empresa. Para garantir isso, incide na integração e valorização dos seus recursos humanos que são os maiores responsáveis pela qualidade dos produtos finais. Por outro lado, existe um foco significativo na equipa da investigação e desenvolvimento, garantindo a constante atualização da tecnologia utilizada.

Para melhor mostrar os resultados na análise organizacional construiu-se uma análise SWOT da CORK SUPPLY PORTUGAL, que ajudou o estagiário a enquadrar-se melhor na cultura da organização e assim conseguir desenvolver o projecto em concordância com os objetivos desta. Das reuniões realizadas, do contacto direto com os trabalhadores e da análise documental existente, foram estes os resultados encontrados:

#### **Pontos fortes:**

- Equipa de Investigação e Desenvolvimento muito desenvolvida
- Satisfação dos trabalhadores (bom ambiente vivido na empresa, taxa de rotatividade reduzida)
- Condições das instalações
- Satisfação dos clientes (relação muito informal com clientes, lealdade de clientes)
- Bom relacionamento com fornecedores (relação muito informal com clientes, lealdade de clientes)
- Variedade de gamas de produtos

- Qualidade dos produtos

- Empresa Certificada CIPR

• Trabalhadores com níveis elevados de know-how (o mercado da cortiça é muito específico e exige conhecimentos que não são possíveis de transmitir apenas com formação, a empresa conta então com os trabalhadores mais antigos e com mais experiência para ajudar a transmitir a informação necessária)

- Procura constante de pontos de ineficiência

- Carteira de clientes diversificada

- Sistema de gestão ambiental e de segurança alimentar

#### **Pontos fracos:**

- Inexistência de planos de formação

- Número de clientes nacionais inferior a internacionais

- Procedimentos não documentados

- Conhecimento técnico não documentado

• Reduzida quota de mercado nacional (concorrente detém a maior quota de mercado e possui já a sua imagem de mercado bem construída e sólida)

• Função de Recursos Humanos pouco aproveitada (não existe a função de recursos humanos centralizada e transversal a toda a organização)

• Funções não descritivas (não existia uma descrição atualizada das funções, muitas vezes, os trabalhadores fazem determinadas tarefas porque é preciso e não sabem quem as deveria fazer)

- Inexistência de uniformização de funções

**Oportunidades:**

- Inserida numa região privilegiada do mercado da cortiça
- Investimento constante no mercado da cortiça
- Grande procura do produto (a cortiça e mais precisamente as rolhas de cortiça continuam a ser um produto muito procurado em Portugal e no Mundo)
- Publicidade no mercado nacional
- Clientes nacionais
- Grande peso da exportação
- Características intrínsecas invulgares e únicas nas propriedades físico-químicas das rolhas
- Aplicação de um novo modelo de gestão: LEAN (Melhoria Contínua)
- Mercado verde, sustentável e ecológico

**Ameaças:**

- Produtos substitutos – vedantes sintéticos
- Sinistros (produto altamente inflamável, e quase impossível de recuperar)
- Dependência do desenvolvimento do setor agrícola-florestal – fornecedores
- Custos associados a prospecção de mercado (nacional e internacional)
- Dependência do estado das economias dos países dos seus clientes
- Condições meteorológicas
- Rigoroso controlo de qualidade externo
- TCA (também conhecido como “cheiro a rolha”)



Desta análise e através do contacto direto com os diretores, trabalhadores e administração, constatou-se que algumas competências estavam em falta enquanto organização: conhecimentos técnicos e teóricos do Modelo de Gestão LEAN (Melhoria Contínua) e por consequentemente foi referida a necessidade de os trabalhadores da Cork Supply Portugal terem maior abertura à mudança pois nos dias que correm o ambiente organizacional é muito volátil, ou seja, está constantemente em mudança.

Da informação documental disponibilizada pela empresa e do próprio site foi possível retirar também outras informações. A missão da Cork Supply passa pelo esforço e dedicação em ser “o parceiro de maior confiança e credibilidade, fornecendo os melhores produtos da classe, empregando especialistas excepcionais e actuando sempre orientado para a qualidade dos seus produtos e serviços e a satisfação dos seus clientes”.

De uma forma geral, a visão da Cork Supply passa pela satisfação do cliente, garantindo a qualidade e igualdade social através da implementação de práticas sustentáveis e no foco constante na inovação.

Como líderes globais da indústria, concentram-se no sucesso empresarial a longo prazo, através da produção e distribuição de produtos e serviços vinícolas de qualidade superior, sem nunca perder de vista os objectivos de:

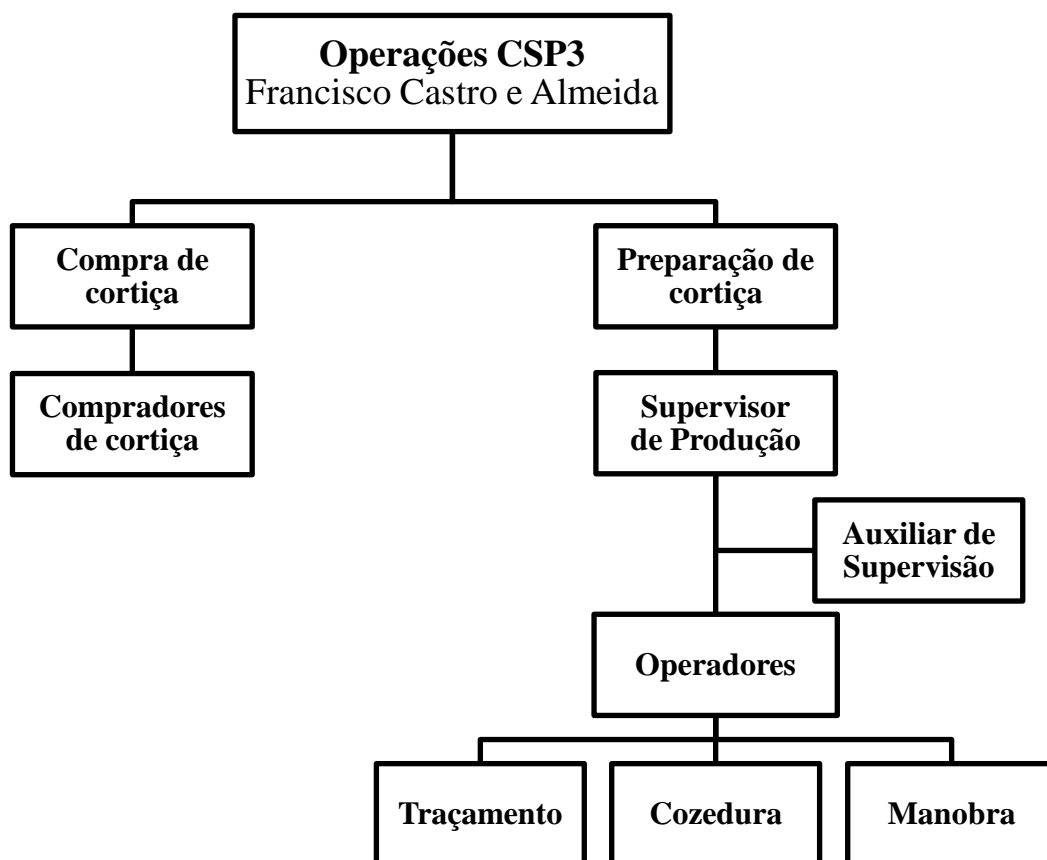
- Desenvolver parcerias a longo prazo com os clientes e fornecedores.
- Ir consistentemente ao encontro das expectativas dos seus clientes com a qualidade dos nossos serviços e produtos.
- Trabalhar sempre com honestidade, integridade e respeito.
- Procurar a excelência em tudo o que fazem.
- Promover a mudança e encorajar a inovação
- Oferecer aos colaboradores um local de trabalho desafiante e gratificante, que inspire lealdade e sucesso.
- Respeitar o ambiente em que opera.
- Maximizar o retorno dos accionistas.

Nas palavras da Diretora do departamento de Investigação e Desenvolvimento, um trabalhador CSP é “uma pessoa que gosta de trabalhar em equipa, que esteja disponível para ouvir e que não se acanhe de dar a sua opinião, respeitando as hierarquias”.

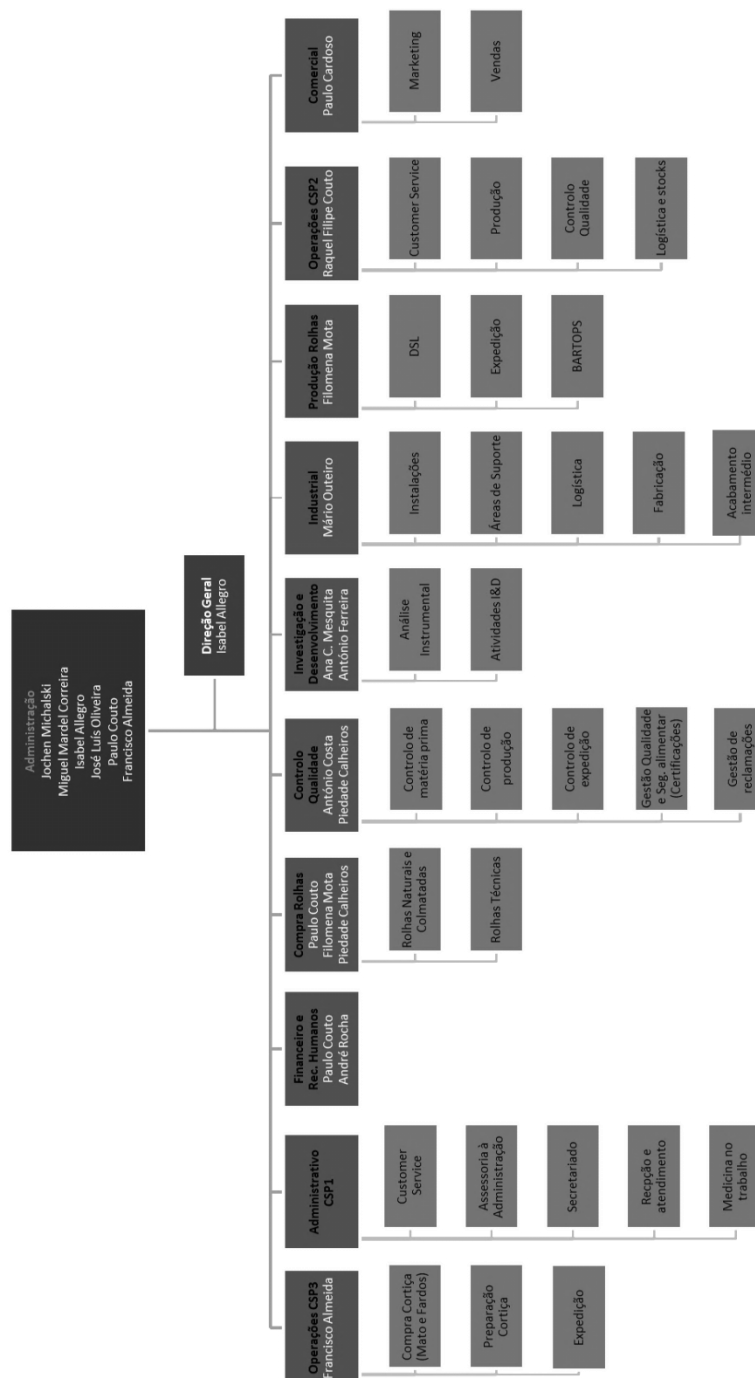
O Diretor Industrial definiu-o como: “alguém competente, de boa índole e ambicioso”.

Também da análise organizacional surgiram outros resultados, tal como foi referido na metodologia: construíram-se organogramas funcionais por departamento, através da informação recolhida junto dos Diretores e pela observação direta, que permitem uma melhor visualização das áreas e cargos existentes na Cork Supply Portugal.

Segue em baixo um dos organogramas construídos:



Durante esta fase de integração do estagiário na filosofia da Cork Supply Portugal, constatou-se que a informação descrita no organograma geral da empresa estava desatualizada: áreas departamentais inexistentes, omissão de algumas áreas importantes, administração incompleta. O estagiário em conjunto com os directores departamentais e com a própria Administração construiu um organograma atualizado:



Análise funcional:

Quanto à análise funcional, identificaram-se 91 funções para os 10 departamentos da Cork Supply Portugal (CSP1, CSP2 e CSP3), num total de 153 pessoas. Segue tabela discriminada do número de funções em cada categoria:

Função de Direção Departamental	10
Função de Supervisor/Responsável	25
Função de Auxiliar de Supervisão	4
Função de Chefe de equipa	6
Técnicos/Operadores	33
Funções Específicas	13
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>

A função de **Direção Departamental** existe em cada um dos departamentos (10). Para cada uma das 11 funções de Direção, foi criado um descritivo funcional.

No caso da função de **supervisão/responsável**, esta aparece nos departamentos onde existem áreas suficientemente específicas e onde existe alguém responsável por uma equipa de trabalho. Para cada uma das 25 funções de supervisão/responsável, foi criado um descritivo funcional.

Exemplo:

<p>Departamento Industrial: dentro da área de Operações, existem três grandes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fabricação</li> <li>2. Acabamento intermédio</li> <li>3. Logística</li> </ol> <p>Para cada uma destas áreas existe um supervisor que reporta diretamente ao Diretor Industrial e que tem a seu cargo uma equipa de trabalho.</p>
---

A função de “**Auxiliar de Supervisão**” surge em apenas 4 áreas, pois nem todas têm necessidade de ter alguém a auxiliar o Supervisor na gestão operacional. Para cada uma das 4 funções de auxiliar de supervisão, foi criado um descritivo funcional.

Os **chefes de equipa** surgem quando dentro de uma área de responsabilidade de um supervisor, existem várias equipas de trabalho. Para cada uma das 6 funções de chefe de equipa, foi criado um descritivo funcional.

Exemplo:

Departamento Produção de Rolhas, área DSL: Nesta área deste departamento existem quatro grupos de trabalho e portanto, existe um chefe de equipa responsável pelo desempenho de cada uma das equipas de trabalho.

A função de **operador/técnico** é a responsável pelo trabalho operacional e responde diretamente a um dos três cargos referidos anteriormente: chefe de equipa, supervisor ou ao diretor departamental. Para cada uma das 33 funções de operador/técnico, foi criado um descritivo funcional.

Relativamente às restantes funções, consideram-se **específicas**, na medida em que não cumprem a hierarquia geral definida para esta organização (Diretor – Supervisor – Auxiliar de supervisão – Técnico/Operador). Estas são:

1. Assessora de Administração
2. Auxiliar Departamental
3. Comprador de cortiça
4. Comprador de rolhas
5. Controlador de lotes
6. Fiel de Armazém
7. Gestor de Comunicações
8. Gestor de Desenvolvimento de Produto
9. Investigadora Cientista
10. Secretária de Administração
11. Secretária Departamental
12. Vendedor de rolhas

Foram então criados 91 descritivos funcionais que podem ser consultados no anexo 2 e que registam os seguintes pontos:

- Identificação da empresa (morada e logo)
- Departamento
- Designação da função
- Código da função
- Missão da função
- Pessoa responsável pela função
- Posicionamento hierárquico (imediatamente superior e inferior)
- Principais atribuições e responsabilidades
- Competências requeridas para a função:
  - Formação académica
  - Competências técnicas – formação profissional
  - Competências transversais
  - Competências específicas

#### Análise de competências:

A análise de competências com o objectivo de identificar eventuais necessidades de formação, foi feita a todas as funções da Cork Supply Portugal com as seguintes excepções:

1. Diretor Financeiro
2. Diretor Financeiro Adjunto
3. Diretor de Compra de Rolhas
4. Diretor de Controlo de Qualidade
5. Diretor de Investigação e Desenvolvimento
6. Diretor Industrial
7. Diretor de Produção de Rolhas
8. Diretor de Operações CSP2
9. Diretor Comercial
10. Diretor de Operações CSP3

11. Gestor de Desenvolvimento de Produto
12. Responsável Plant Engineering
13. Responsável de Licenciamento de Unidades Industriais
14. Responsável de Higiene e Segurança no Trabalho
15. Responsável de Planeamento de Produção
16. Responsável de Sistemas de Informação

Também outras funções foram analisadas em conjunto por terem funções muito semelhantes a nível de necessidades técnicas e comportamentais:

1. Técnico de Expedição Grupo e Técnico de Expedição CSP2
2. Técnico de Customer Service de Encomendas e Técnico de Customer Service de Logística e Transportes
3. Operadores de Produção da CSP2 (marcação, tratamento, expedição, escolha electrónica, escolha manual, embalagem e humedificação).

Desta forma, avaliou-se em 66 funções as necessidades de formação tendo em conta o GAP de competências:

Função de Supervisor/Responsável	20
Função de Auxiliar de Supervisão	4
Função de Chefe de equipa	6
Técnicos/Operadores	24
Funções Específicas	12
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

Dos questionários efectuados a Diretores e Supervisores saíram os seguintes resultados:

- Matriz de Competência por Departamento, incluindo todas as funções (Anexo4);
- Matriz de GAP de Competências por Departamento, incluindo todas as funções (Anexo 5);
- Matriz de Prioridades de Necessidades de Formação por Departamento, incluindo todas as funções (Anexo 6).

A análise de resultados será feita apenas para um Departamento, pois para os restantes o estudo é basicamente o mesmo, de qualquer maneira, as matrizes para os restantes departamentos aparecem em anexo, para consulta.

### *Resultados: Departamento de Operações CSP3*

#### 1. Matriz de Competências:

A Matriz de competências tem como principal objectivo, a identificação das competências necessárias para o desempenho das funções. Por outro lado, também permite a perceção das competências com maior peso em cada função, uma vez que as competências foram avaliadas (de 0 a 3) segundo o grau de necessidade para o desempenho da função.

Apenas as competências que tiveram uma avaliação superior a “1 – Competência em causa é pouco necessária para o desempenho da função” foram incluídas nesta Matriz e analisadas nas Matrizes seguintes. Isto porque, o que é verdadeiramente relevante para a organização é perceber que competências são necessárias (“2” na escala definida) ou imprescindíveis (“3” na escala definida).

Segue-se então a Matriz de Competências do Departamento de Operações CSP3 e respetivo grau de necessidade.



Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências	COMPETÊNCIAS					
			Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Carta de condução	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	2,0	2,0				
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	3,0	2,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	2,0	2,0				
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	2,0	2,0			
T	T	Conhecimentos de informática - Office		3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	3,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	2,0	2,0	2,0		2,0	
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos na área administrativa	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição		2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Curso de empilhadores	2,0	2,0	2,0			
E	T	EXCEL		3,0	2,0			
T	T	NAVISION	3,0	3,0	2,0	2,0		2,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	2,0				
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,0	3,0		2,0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0					
E	C	Criatividade	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Disponibilidade	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
E	C	Espírito crítico	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	3,0	2,0	2,0		
E	C	Foco na melhoria constante	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
E	C	Foco no cliente	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0
E	C	Organização	3,0	2,0				
E	C	Persistência e determinação	2,0	2,0	2,0			2,0
E	C	Perspicácia	2,0	3,0	2,0		2,0	
E	C	Planeamento	2,0					
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Responsabilidade		2,0			2,0	
E	C	Sentido estético	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Da análise da Matriz de Competências foram retiradas as seguintes informações:

	Compradores	Supervisor de Produção	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
Número de competências detetadas por função	50	54	46	38	40	35
Soma do peso de todas as competências detetadas por função	127,0	136,0	100,0	85,0	91,0	80,0
Total de competências avaliadas em "3" por função	27	28	8	9	11	10
Total de competências avaliadas em "2" por função	23	26	38	29	29	25
Número de competências técnicas por função	21	26	24	16	17	14
Número de competências comportamentais por função	29	28	22	22	23	21
Número de competências transversais à organização por função	10	11	10	8	9	8
Número de competências específicas por função	40	43	36	30	31	27

Conclui-se então que à medida que a função se torna mais complexa, de Supervisor para Operador, o número de competências detectadas aumenta significativamente. Para além do aumento do número de competências, também o peso que estas assumem aumenta na mesma direcção. Da tabela acima transcrita, verifica-se que os Operadores de Manobra têm 35 competências necessárias enquanto o Supervisor apresenta 54. A soma do peso de todas as competências detectadas dos Operadores de Manobra é igual a 80 enquanto do Supervisor é de 136. Isto significa que as funções de

topo são mais exigentes (número de competências) e o grau de necessidade da competência é significativamente maior (soma do peso das competências).

Constata-se que o número de competências avaliadas como de grau “3 – Competência em causa é imprescindível para o desempenho da função” nas funções de topo é muito superior ao das funções mais abaixo. Por outro lado, o número de competências avaliadas como de grau “2 – Competência em causa é necessária para o desempenho da função” nas funções superiores, é, regra geral, inferior ao das funções inferiores.

Com uma análise do tipo de competência detetada em cada função, conclui-se que o número de competências técnicas diminui significativamente quando se passa de função Supervisor para Operador. Isto deve-se ao facto de os Operadores serem trabalhadores mais especializados numa determinada função, enquanto o Supervisor tem que conhecer bem todas as áreas do Departamento.

Por outro lado, o número de competências comportamentais mantém-se, mais ou menos, constante em todas as funções, com a exceção do Supervisor que tem um número maior de competências comportamentais necessárias.

De uma forma geral, são necessárias mais competências comportamentais do que técnicas para todas as funções.

Olhando agora para a classificação entre competências transversais ou específicas, conclui-se que num total de 11 competências transversais identificadas, 9.33 (média do número de competências transversais à organização por função) competências aparecem como necessárias ou imprescindíveis para o desempenho de todas as funções do Departamento de Operações CSP3.

Quanto às competências específicas, o que se pode concluir é que, à medida que se aproxima da função de Operador, o número tende a diminuir significativamente.

## 2. Matriz GAP de Competências:

Esta Matriz permite perceber, de entre o conjunto de competências consideradas relevantes para o departamento em causa, quais as que têm défices quanto ao ideal de presença de determinadas competências. Por outras palavras, mostra a diferença entre o grau de necessidade e o grau de presença para cada competência em cada função do

Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências:	GAP					
			Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de costura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	-1,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio Visão transversal	0,0	0,0				
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	1,0	0,0			
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1,0	0,0				
T	T	Conhecimentos de informática Office	0,0	0,0	1,0			
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION		2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1,0	1,0	1,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0	1,0	1,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0		1,0	
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	0,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	1,0	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Curso de empilhadores		0,0	-1,0	0,0	0,0	1,0
E	T	EXCEL	0,0	0,0	1,0			
T	T	NAVISON		1,0	0,0			
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	1,0	0,0	0,0		0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	-1,0	0,0	-1,0	1,0	0,0	1,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	-1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	1,0	0,0				
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	1,0	0,0	2,0	1,0	1,0	1,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	1,0	0,0	1,0		0,0	
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
E	C	Criatividade	0,0					
T	C	Disponibilidade (horária, realizar outras tarefas, para viajar, etc)	0,0	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,0	0,0		
E	C	Foco na qualidade	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	-1,0	1,0		1,0	1,0	1,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	0,0	0,0	-1,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Organização	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	1,0	-1,0				
E	C	Perspicácia	1,0	0,0	1,0			0,0
E	C	Planeamento (equipamentos, trabalho, RH)	0,0	0,0	0,0		0,0	
E	C	Promoção da propensão ao risco	1,0					
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress (resiliência)	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético (bom gosto)		1,0			1,0	
T	C	Trabalho em equipa (espírito de equipa e entajuda)	-1,0	-1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

departamento. Serve para detetar mais facilmente as funções que necessitam de formação, quando o valor é zero “0”, significa que não existe necessidade de formação, isto é, o grau de necessidade da competência é igual ao grau de presença desta.

Da análise da Matriz GAP de Competências foram retiradas as seguintes informações:

	Compradores	Supervisor de Produção	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
Número de competências com GAP detetadas por função	17	17	16	14	14	16
Total de competências com GAP igual a "3" por função	0	0	0	0	0	0
Total de competências com GAP igual a "2" por função	1	2	2	0	0	0
Total de competências com GAP igual a "1" por função	16	15	14	14	14	16
Número de competências técnicas com GAP por função	7	10	9	5	6	6
Número de competências comportamentais com GAP por função	10	6	7	9	8	10
Ponderação do número de competências transversais à organização com GAP por função	0,18	0,09	0,36	0,36	0,36	0,36
Ponderação do número de competências específicas com GAP por função	0,33	0,35	0,26	0,22	0,22	0,26

Pode-se concluir então que, todas as funções apresentam GAP (Grau de necessidade – Grau de presença) nas competências necessárias para desempenhar as suas funções.

Os valores maiores para o GAP (superior a 1 unidade) surgem nas funções hierarquicamente superiores (Compradores, Supervisor e Auxiliar de Supervisão).

De realçar que nenhuma das funções apresenta GAP superior a 2, o que é um sinal positivo para a Cork Supply Portugal.

As funções com maior número de competências em falta são os Compradores e Supervisor de Produção, que são as funções de topo neste departamento.

Quanto à análise entre competências técnicas e comportamentais, não existem grandes conclusões a retirar, apenas que das 6 funções avaliadas, 4 têm maior número de competências técnicas em falta comparando com as competências comportamentais.

Relativamente às competências transversais ou específicas, um dado importante detetado foi que a ponderação do número de competências transversais à organização com GAP por função, é claramente superior nas funções mais baixas. Isto pode significar que, as competências consideradas transversais poderiam estar a ser melhor integradas nos seus trabalhadores, criando potencialmente uma melhor e mais coesa cultura organizacional.

Analisando agora competência, uma a uma, verifica-se que as competências com GAP em todas as funções, onde são necessárias, são 8: “Conhecimentos de LEAN PRODUCTION”, “Conhecimentos de línguas: Espanhol”, “Conhecimentos de línguas: Francês”, “Conhecimentos de línguas: Inglês”, “Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP”, “Capacidade de liderança, gestão e coordenação”, “Promoção da propensão ao risco” e “Sentido estético”.

Também algumas das competências não têm GAP em nenhuma das funções onde são necessárias, não precisam portanto de formação, o que é um ponto bastante positivo. Elas são 17: “Capacidade de aptidão numérica”, “Conhecimento do negócio - Visão transversal”, “Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos”, “Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados”,

“Conhecimentos técnicos em embalagem”, “Conhecimentos técnicos em processo de expedição”, “Criatividade”, “Disponibilidade”, “Foco na melhoria constante”, “Foco na qualidade”, “Foco nos objectivos individuais”, “Gestão do tempo”, “Motivação”, “Planeamento”, “Promoção da propensão ao risco”, “Resistência psicológica, tolerância ao stress” e “Responsabilidade”.

### 3. Matriz de Prioridades de Formação:

Matriz de Prioridades de Formação:			PRIORIDADES					
Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências:	Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0				
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	3,0	0,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	2,0	0,0				
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0,0	0,0	2,0			
T	T	Conhecimentos de informática - Office		6,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	4,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	6,0	2,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	0,0	0,0	0,0		1,0	
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	0,0	3,0	0,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	2,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição		0,0	-2,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0	2,0			
E	T	EXCEL		3,0	0,0			
T	T	NAVISION	0,0	3,0	0,0	0,0		0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	-2,0	0,0	-2,0	2,0	0,0	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	-2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	0,0				
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	0,0	4,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	0,0	2,0		0,0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0					
E	C	Criatividade	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	
E	C	Espírito crítico	3,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	0,0	0,0		
E	C	Foco na melhoria constante	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	-2,0	2,0		1,0	1,0	1,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	2,0	3,0	0,0	0,0	2,0	0,0
E	C	Organização	2,0	-2,0				
E	C	Persistência e determinação	2,0	0,0	2,0			0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0		0,0	
E	C	Planeamento	1,0					
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade		1,0			1,0	
E	C	Sentido estético	-2,0	-2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

A Matriz de Prioridades de Formação permite, de uma forma rápida, identificar as áreas com maior necessidade de formação, ou seja, onde é mais urgente a formação dentro das várias funções do departamento. Da tabela anterior concluiu-se as áreas onde era necessária formação, nesta tabela priorizamos estas necessidades usando o parâmetro “importância relativa para a organização).

Da análise da Matriz de Prioridades de formação foram retiradas as seguintes informações:

	Compradores	Supervisor de Produção	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
Número de competências com prioridade positiva, por função	17	17	16	14	14	16
Total de competências com prioridade reduzida, por função	9	7	14	14	12	16
Total de competências com prioridade média, por função	8	8	2	0	2	0
Total de competências com prioridade elevada, por função	0	2	0	0	0	0
Número de competências técnicas com prioridade reduzida, por função	0	2	0	0	0	0
Número de competências técnicas com prioridade média, por função	4	5	1	0	2	0
Número de competências técnicas com prioridade elevada, por função	3	3	8	5	4	6
Número de competências comportamentais com prioridade reduzida, por função	0	6	7	9	8	10



Número de competências comportamentais com prioridade média, por função	4	2	1	0	0	0
Número de competências comportamentais com prioridade elevada, por função	6	4	6	6	6	7

Conclui-se então que, nas funções hierarquicamente inferiores, existe um maior número de prioridades de formação reduzidas. Por outro lado, as competências com prioridade média ou elevada (necessidade de formação no curto prazo) de formação surgem com maior frequência nas funções superiores. Especificando quanto à prioridade elevada de formação apenas o Supervisor têm défices a este nível: “Conhecimentos de LEAN Production” e “Conhecimento de línguas: Inglês”.

Relativamente ao tipo de competências, as competências específicas são as que têm maior número de necessidades de formação com prioridade positiva.

Segue-se o resultado final de toda a análise feita, isto é, as necessidades de formação de cada função, por ordem de urgência:

#### Legenda:

E – Competência Específica	Prioridade Elevada: [6 ; 9] – Vermelho
T – Competência Transversal (1ª coluna)	Prioridade Média: [3 ; 6] – Laranja
T – Competência Técnica (2ª coluna)	Prioridade Reduzida: ]0,5 ; 2,9] - Verde
C – Competência Comportamental	

Compradores			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	4,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0

E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	2,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0
E	C	Organização	2,0
E	C	Persistência e determinação	2,0
E	C	Perspécacia	2,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	1,0

Auxiliar de Supervisão			
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	4,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	4,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	2,0
E	T	EXCEL	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0
E	C	Espírito crítico	2,0
E	C	Perspécacia	2,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0

Operadores de cozedura			
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0
E	C	Organização	2,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	1,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0
E	C	Foco no cliente	1,0
E	C	Sentido estético	1,0

Supervisor Preparação de cortiça			
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	6,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	6,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0
T	T	NAVISION	3,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0
E	C	Organização	3,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0
E	C	Foco no cliente	2,0
E	C	Sentido estético	1,0

Operadores de traçamento			
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	1,0
E	C	Foco no cliente	1,0

<b>Operadores de manobra</b>			
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	2,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	2,0
E	T	Curso de empilhadores	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	1,0
E	C	Foco no cliente	1,0

## **Discussão e Conclusões:**

No final do estágio, conclui-se que este projeto foi bem sucedido na medida que tanto a empresa como o estagiário conseguiram retirar dele valiosos contributos.

A nível pessoal posso dizer que foi das experiências mais gratificantes e onde mais aprendi pois pude finalmente por em prática alguns dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Estes conhecimentos adquiridos, em conjunto com toda a revisão bibliográfica feita inicialmente, garantiu um constante foco no resultado final e nos passos necessários para o obter. Tudo isto fez com que o projeto fosse bem-sucedido, respondendo totalmente aos pedidos feitos pela empresa. Também nesta fase não posso deixar de referir que sem o apoio constante da empresa nada disto seria possível.

Para a Cork Supply Portugal, e nas palavras da Administração “Era exatamente isto que nós precisávamos aqui na empresa. Parabéns e obrigada!”, o projeto também correu bem. Enquanto o projeto era finalizado e os dados eram analisados, vários directores e mesmo trabalhadores quiseram saber o que se estava a concluir. Não esquecendo que, os trabalhadores que não fizeram parte deste projeto diretamente, desde o início que souberam que iam ser avaliados pelos seus directores e supervisores, desta forma, também sentiam grande curiosidade em saber os resultados (esta foi a primeira vez que foi feita qualquer tipo de avaliação global aos trabalhadores da empresa). Apesar de positivo este interesse por parte de todos os trabalhadores, neste último grupo de trabalhadores o interesse seria provavelmente relativo à sua avaliação e não tanto nos resultados do projeto em si, ou seja, a avaliação das necessidades de formação.

Por outro lado, alguns directores referiram que um estudo destes lhes fazia muita falta, para pelo menos, conseguir provar que é preciso formação profissional que tenha resultados diretos na eficácia e eficiência dos seus trabalhadores. Ainda durante a fase final do estágio, os directores começaram a discutir os resultados obtidos pelos inquéritos e análise de dados obtida.

O grande objetivo deste projeto passava por avaliar e diagnosticar as necessidades de formação da Cork Supply Portugal. De uma forma geral, concluiu-se que existem áreas com níveis de necessidade de formação elevados e que portanto, apresentam um elevado potencial de crescimento. Todos os departamentos têm défices de competências, uns em situações mais preocupantes que outros, mas todos os departamentos têm espaço de melhoria. Esta situação parece de alguma forma normal, uma vez que em nenhum momento tinha sido avaliada a situação dos recursos humanos desta empresa e portanto, se existiam fragilidades elas nunca tinham sido expostas tal como foi feito neste projeto.

A informação recolhida também pode ser útil para outro tipo de análise na organização. Já foi referido atrás que o grande objectivo da Cork Supply Portugal, passa por garantir uma gestão estratégica de recursos humanos, transversal a toda a corporação. Esta gestão de recursos humanos tem como base a análise de competências e o GAP existente entre a situação ideal e a observada na empresa. Daqui, poderá retirar-se informação para sistema de avaliação de desempenho (os trabalhadores com menor GAP terão melhor avaliação de desempenho), modelo de retribuição salarial baseado na performance dos trabalhadores (quanto menor o GAP melhores retribuições salariais). Por outras palavras, uma vez que não existe um departamento de recursos humanos, é desejo da empresa que exista um modelo uniforme e transversal à empresa de gestão de pessoas: Modelo de Gestão por Competências. Claro está que, para este tipo de modelo de gestão fazer parte da rotina e quotidiano da empresa é preciso acima de tudo um papel muito presente da Administração e Direção. Neste tipo de médias empresas, os trabalhadores seguem muito os seus líderes e acabam por aderir a causas que os seus superiores aderem. Daquilo verificado durante o estágio, toda a Direção Departamental estava focada em implementar este modelo que já tinha sido “comprado” pela Administração. O caminho é longo e por vezes será complicado, mas todos têm vontade de atingir a meta: “Queremos ter as melhores práticas implementadas em toda a organização”, palavras de um Diretor Departamental.

De notar que, todo o projeto ficou armazenado tanto em formato digital como em formato físico. O formato digital serve para futuras análises e atualizações, enquanto

que o formato físico permite uma análise mais rápida da informação. O formato físico encontra-se numa pasta preparada com toda a informação recolhida e devidamente separada por departamentos e contém também instruções de trabalho, permitindo assim a continuidade do projeto. Acredito piamente que este projeto não acabará no esquecimento porque foi um esforço significativo de todas as partes envolvidas e só foi levado a cabo porque se sentiu necessidade no dia-a-dia da empresa de ter tudo mais procedimentado.

Por outras palavras, tentou-se que este projeto não fosse do estagiário mas sim de todos os trabalhadores Cork Supply Portugal, na verdade, sem eles nada disto seria possível nem sequer útil.

Quanto às limitações deste estudo, a primeira e principal que se sentiu foi o facto de não existir um departamento de recursos humanos nem sequer a função por si só. Todo o trabalho foi feito de raiz e sem qualquer tipo de comparação, o que dificulta muito a abordagem e análise feita pelo estagiário que com apenas três meses de trabalho na organização não conseguiu compreender toda a dinâmica e cultura vividas no dia-a-dia.

A nível de trabalho mais técnico, a maior limitação foi o facto de não ter sido possível falar com todos os trabalhadores da empresa quer para analisar e descrever as funções existentes quer para o questionário de necessidades de formação. Sem dúvida que sem o contributo destes, o projeto pode não refletir exatamente a situação atual, mas conseguir todas estas respostas seria necessário bem mais que três meses de trabalho. Como tentativa de colmatar esta falha, pediu-se aos diretores e supervisores que avaliassem todos os trabalhadores para garantir pelo menos duas respostas para cada função fugindo assim ao eventual parcialismo.

**Bibliografia:**

- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.ª Edição), Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
- Borges-Andrade, J.E. e Lima, S.M.V. (1983). Avaliação das necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, v. 12, n. 54, p. 6-22
- Brandão, H.P. & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo construto? In *Revista de Administração de Empresas*, Jan./Mar., v. 41, n.1, p. 8-15, São Paulo.
- Camara, Pedro B. et al., (2001). *Humanator 2001, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ceitil, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências*. Lisboa: Ed. Sílabo,
- Ceitil, M. (2007). O papel da Formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1 Ed.) (pp. 327-355). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Coelho, M. C. A. (2010). *Diagnóstico de Necessidades de Formação*. Tese de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.



- Durand, T. (1998). Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management
- Durand, T. (2000). L'aichimie de la compétence. Revue Française de Gestion, n.127, p. 84-102
- Franco, M. G. (2001). Gestión Humana Basada en Competencias (I): Teoría de Competencia. Disponível em:  
<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- Franco, M. G. (2001). Gestión Humana Basada en Competencias (II): Procesos de Gestión Humana Basados en Competencias. Disponível em:  
<http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organisational psychology (pp.507-619). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Goldstein, I.L. & Gessner, M. (1988). Training and development in work organizations
- Ienaga, C. H. (1998). Competence-based management: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial
- Instituto para a Qualidade na Formação. (2006). Guia para a avaliação da formação (1 Ed.). Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.
- Latham, G. P. (1988). Human resources training and development. Annual Review of Psychology, 39, 545-582.
- Marras, J.P. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo. Futura.

- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in business and industry. New York: Wiley.
- Miller, Janice A., Osinski, Diana M. (2002), Training Needs Assessement.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation & Development (1997). Manual for better training statistics: Conceptual, Measurement and survey issues. Paris: OECD.
- Oliverira, F.R. (2006). Plano de Formação – Etapas e Metodologias de Elaboração. Em: IEFEP, Colecção Formar Pedagogicamente, Loures.
- Pereira, C. (1996). Uma proposta de avaliação de acções de formação. Sociologia – Problemas e Práticas, 22, 155-169.
- Peretti, J. M. (1997). Recursos Humanos; Lisboa, Sílabo.
- Pineda, P. (1995). Auditoria de la Formación. Madrid: Gestión 2000.
- Rabaglio, M. (2001), *Seleccção por Competências*, Editora Educator, São Paulo.
- Rato, H., Baptista, C., & Ferraz, D. (2007). MANFOP- Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. A. Oliveira (1999). Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presença.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: John and Sons.

- Tavares, Susana e Caetano, António (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (pp. 31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Zarifian, P. A Gestão da e pela competência. Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, trabalho e transferência de tecnologia

Sites consultados:

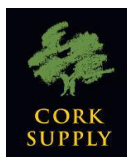
- [www.corksupply.com](http://www.corksupply.com)

**Anexos:**1. Guião da entrevista semiestruturada com Directores de Departamento:

1. O que é ser um “trabalhador *Cork Supply*”?
2. Que competências são essenciais e necessárias para atingir os objectivos da empresa?
3. De uma forma geral o que faz o seu departamento? (Em que é que o seu departamento acrescenta valor para a *CORK SUPPLY*?)
4. Quantas funções diferentes tem o seu departamento? (Quais?)
5. Acredita que esta função está no seu potencial máximo de rendimento?
6. Quais são as principais dificuldades das pessoas desta função?
7. Que competências básicas terá que ter um trabalhador para ser bem-sucedido nesta função?
8. Se tivesse que definir o trabalhador perfeito para esta área, como seria?

2. Descritivo funcional:

## a. Departamento Financeiro e RH

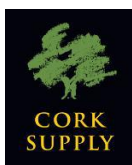


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Financeiro e RH

Designação da função	Diretor Financeiro e RH Adjunto	Código	11002
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de tarefas financeiras dentro dos prazos estabelecidos, gerindo e apoiando toda a equipa do departamento.		
<b>Pessoa responsável</b>	André Rocha		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Financeiro e RH</div> <div>Diretor Financeiro e RH Adjunto</div> <div>Técnico Financeiro e RH</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Controlar e supervisionar o trabalho dos técnicos do departamento Apoiar tecnicamente todo o departamento Reporte à Direção e Administração do trabalho feito Controlo de tesouraria diário Realizar tarefas na área financeira			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>			
<b>Competências Transversais</b>			

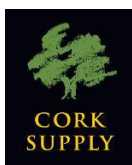


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Financeiro e RH

Designação da função	Diretor Financeiro e RH	Código	11001						
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades da área financeira e RH: prestação de informação interna e externa, tesouraria, controlo de crédito, faturação, imobilizado, seguros, projetos de subsídios, gestão de RH.								
<b>Pessoa responsável</b>	Paulo Couto								
<b>Posicionamento hierárquico</b>									
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Diretor Financeiro e RH</div> <div>Diretor Financeiro e RH Adjunto</div> </div>									
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>									
Decidir a estratégia operacional do departamento Elaborar orçamentos Aprovar e validar todas as decisões que tenham implicações na estratégia da empresa Analisar tesouraria, no médio e longo prazo Negociar com Instituições Bancárias para obter melhores contratos financeiros									
<b>Competências requeridas para a função</b>									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Formação académica</th> </tr> <tr> <td colspan="3">Formação superior</td> </tr> </thead></table>				Formação académica			Formação superior		
Formação académica									
Formação superior									
	Competências técnicas	Competências comportamentais							
Competências Específicas									
Competências Transversais									



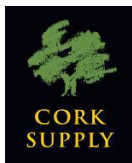
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Financeiro e RH

Designação da função	Técnico Financeiro e RH	Código	11003
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de atividades da área financeira, segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	<div>Dulce Soares</div> <div>Luís Miguel Rego</div> <div>Paula Mendo</div> <div>Melody Silva</div>		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>CFO</div> <div>Diretor Financeiro e RH Adjunto</div> <div>Técnico Financeiro e RH</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Prestar informação financeiro-contabilística interna (mapas de vendas, custos e comissões)</p> <p>Prestar de informação financeiro-contabilística externa (entrega de documentos fiscais e contabilísticos)</p> <p>Gerir a tesouraria, através de um mapa de médio e longo prazo</p> <p>Controlar crédito de clientes do Grupo e não Grupo</p> <p>Gerir a compra de cortiça, do ponto de vista financeiro e administrativo</p> <p>Supervisionar todo o processo de faturação</p> <p>Gerir o imobilizado</p> <p>Gerir todos os seguros, obrigatórios e facultativos</p> <p>Gerir projetos (subsídios), do ponto de vista financeiro e administrativo</p> <p>Gerir gestão de recursos humanos: processamento salarial, gestão de contratos, gestão de horas, cumprimento de obrigações legais e controlo da formação financiada</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior (Contabilidade)			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento de práticas do departamento	Espírito crítico	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais	Foco na melhoria constante	
	Conhecimentos de línguas: Espanhol	Motivação	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de línguas: Inglês		
	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho e empatia	
	Conhecimentos de NAVISION	Compreensão e relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Providenciar soluções	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	

## b. Departamento Administrativo



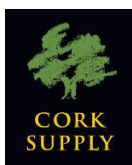
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Administrativo

Designação da função	Assessora da Administração	Código	12001				
<b>Missão da função</b>	Garantir o apoio constante à Administração, realizando tarefas de foro administrativo.						
<b>Pessoa responsável</b>	Benilde Teixeira						
<b>Posicionamento hierárquico</b>							
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Assessora da Administração</div> </div>							
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>							
<p>Garantir toda a logística necessária para a realização de eventos internos que tenham representação da Administração</p> <p>Apoiar a Administração na realização de reuniões internas e externas</p> <p>Gerir toda a área de Customer Service do Grupo: registo informático de ordens de compra, gestão do processo de exportação e apoio constante no atendimento a clientes do Grupo.</p> <p>Responsável pela área de Medicina no Trabalho para todos os trabalhadores CSP.</p>							
<b>Competências requeridas para a função</b>							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Formação superior</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		Formação superior	
Formação académica							
Formação superior							
	Competências técnicas	Competências comportamentais					
Competências Específicas		Capacidade de escuta ativa					
Competências Transversais		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções					



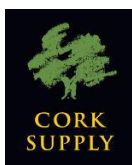


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Administrativo

Designação da função	Secretária	Código	12002						
<b>Missão da função</b>	Executar tarefas administrativas de apoio a toda a organização: assessoria, secretariado, receção e atendimento.								
<b>Pessoa responsável</b>	Teresa Fernandes								
<b>Posicionamento hierárquico</b>									
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px;">Administração</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px;">Secretária</div> </div>									
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>									
<p>Garantir toda a logística necessária para a realização de eventos internos que tenham representação da Administração</p> <p>Apoiar a Administração na realização de reuniões internas e externas</p> <p>Reencaminhamento de correspondência</p> <p>Gestão da receção do Fax</p> <p>Gerir e atualizar a base de dados de contactos telefónicos e de email</p> <p>Receção e atendimento</p> <p>Gestão do preenchimento das guias do transportador de contentores</p>									
<b>Competências requeridas para a função</b>									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">Formação superior</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica			Formação superior		
Formação académica									
Formação superior									
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>							
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas							
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade							
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimento dos fornecedores	Organização							
	Conhecimentos de línguas: Francês								
	Conhecimentos na área administrativa								
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas								
	EXCEL								
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Gestão do tempo							
		Responsabilidade							



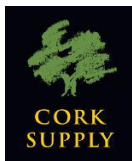
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Administrativo

Designação da função	Técnico Administrativo	Código	12003									
<b>Missão da função</b>	Executar serviços da rotina administrativa, envolvendo receção e distribuição de correspondências e documentos, confecção de cópias, serviços externos e outras.											
<b>Pessoa responsável</b>	Fernando Silva											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 200px;">Diretor Industrial</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 200px; background-color: #cccccc;">Técnico Administrativo</div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
<p>Receber e distribuir correspondências e documentos</p> <p>Receber e transmitir recados na organização e de pessoas externas</p> <p>Executar serviços externos junto a bancos, correios, cartórios, ...</p> <p>Auxiliar em serviços simples de escritório, realizando outras tarefas de apoio administrativo</p> <p>Arquivar documentos internos, conforme procedimentos estabelecidos</p> <p>Garantir a receção e atendimento</p>												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">12º ano escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		12º ano escolaridade						
Formação académica												
12º ano escolaridade												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</td> <td>Carta de condução</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas	Carta de condução		Competências Transversais		
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas	Carta de condução											
Competências Transversais												

## c. Departamento Compra de Rolhas

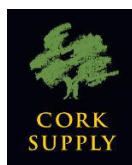


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Compra de rolhas

Designação da função	Diretor de Compra de Rolhas	Código	13101									
<b>Missão da função</b>	Planejar e supervisionar todo o processo de aquisição de matérias-primas, visando garantir o abastecimento dos consumos necessários à produção e demais atividades da empresa.											
<b>Pessoa responsável</b>	Paulo Couto (naturais e colmatadas) Piedade Calheiros (técnicas)											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Diretor Compra de rolhas</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">Comprador</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">Secretária de Compra de rolhas</div> </div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Estabelecer relacionamento comercial com fornecedores Gerir toda a equipa do departamento de Compra de Rolhas Definir e planeamento de compras Gestão de encomendas Monitorização constante do processo de compra de rolhas naturais, colmatadas e técnicas												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Formação académica</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Formação superior</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="width: 50%;">Competências técnicas</th> <th style="width: 50%;">Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">Competências Específicas</td> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Competências Transversais</td> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas			Competências Transversais		
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas												
Competências Transversais												

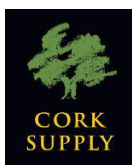


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Compra de rolhas

Designação da função	Comprador de Rolhas	Código	13102
<b>Missão da função</b>	Assegurar o abastecimento de rolhas naturais e colmatadas para produção, ao menor preço possível, dentro dos padrões estabelecidos de prazo e qualidade dos produtos e serviços.		
<b>Pessoa responsável</b>	Euclides Pinto Vasco Chaves Pedro Brito e Faro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 0 auto; width: 150px;">Diretor Compra de rolhas</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; background-color: #cccccc;">Comprador</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; background-color: #cccccc;">Secretária de Compra de rolhas</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Prospecção de mercado</p> <p>Garantir o cumprimento do planeamento de compra de rolhas naturais e colmatadas</p> <p>Definir quantidades de compra de rolhas lavadas e em cru</p> <p>Recolher amostras para controlo de qualidade visual</p> <p>Negociar com fornecedores, garantindo o cumprimento dos parâmetros definidos pela Administração</p> <p>Classificar lotes nas diversas classes e defeitos de rolhas naturais e colmatadas</p> <p>Atribuir preços de rolhas em cru</p> <p>Verificar os parâmetros negociados no momento de entrega de lotes</p> <p>Acompanhar constantemente os lotes</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução Conhecimento dos fornecedores Conhecimento geográfico da região Conhecimento em CQ visual Conhecimentos em valorização de lotes Conhecimentos no atendimento a pessoas externas	Capacidade de negociação e persuasão Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Foco na qualidade Organização	
<b>Competências Transversais</b>		Capacidade de resolução de problemas Providenciar soluções	



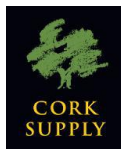
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Compra de rolhas

Designação da função	Secretária de Compra de Rolhas	Código	13301
<b>Missão da função</b>	Garantir todo o apoio administrativo ao departamento de Compra de Rolhas.		
<b>Pessoa responsável</b>	Teresa Fernandes		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Compra de rolhas</div> <div> <div>Comprador</div> <div>Secretária de Compra de rolhas</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Registrar informaticamente as aberturas de ordem de compra Registo de todas as compras consideradas normais (Fornecedores A) Informar o departamento de logística da entrada de lotes Registrar informaticamente os resultados do controlo de qualidade (GC-MS e Sensorial) Emitir ordens de faturação para fornecedores Registo informático de faturas ou notas de crédito Preparação da documentação de factoring Atualizar o departamento financeiro do ponto de situação do processo de compras Informar os responsáveis de situações relevantes (guias com mais do que 5 dias úteis) Atualizar base de dados de compras Atualizar base de dados de margens brutas Atualizar documento com indicadores de desempenho do departamento (KPI's)			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento dos fornecedores	Organização	
	Conhecimentos de línguas: Francês		
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas EXCEL		
<b>Competências Transversais</b>		Gestão do tempo	
		Responsabilidade	

## d. Departamento Controlo da Qualidade

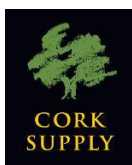


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função	Diretor de Controlo de Qualidade	Código	14001
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades na área de Controlo de Qualidade: expedição, qualidade visual, reclamações (Grupo e Não Grupo), testes laboratoriais e certificações.		
<b>Pessoa responsável</b>	António Costa (gestão de laboratório, certificações e reclamações Europa) Piedade Calheiros (expedição, qualidade visual e reclamações Grupo)		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Diretor de Controlo de Qualidade</div> <div>Supervisores e Responsáveis</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Elaborar orçamento anual para o departamento Coordenar o controlo da qualidade das compras de matérias-primas, da produção e da expedição de rolhas semi-acabadas Gerir SYSTECODE, HACCP e FSC Assegurar o tratamento de reclamações Apoiar, a nível técnico, o departamento comercial Colaborar com os departamentos de I&D e da produção, no desenvolvimento de processos e produtos Representar a Cork Supply Portugal no Organismo de Normalização Setorial Gerir o Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (HACCP) e cumprir todos os procedimentos			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>			
<b>Competências Transversais</b>			

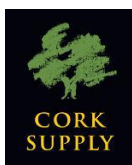


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função	Supervisor de CQ Laboratório	Código	14201
<b>Missão da função</b>	Assegurar a qualidade e conformidade dos produtos da empresa às normas oficiais, aos padrões estabelecidos internamente e às especificações dos clientes através de testes laboratoriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Valdemar Paiva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor de Controlo de Qualidade</div> <div>Supervisor de CQ Laboratório</div> <div>Chefe de equipa de CQ Laboratório</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Assegurar o cumprimento das actividades de controlo de qualidade, a nível de compras, processo produtivo e expedição.</p> <p>Assegurar interligação entre o departamento de CQ e os departamentos de produção (incluindo a prestação de serviços) e de compras (matérias-primas).</p> <p>Auxiliar o Director de Qualidade (DQ) na elaboração dos relatórios de análise de resultados.</p> <p>Participar na realização de ensaios específicos: análise sensorial.</p> <p>Responsável pelo inventário, calibração e verificação de Dispositivos de monitorização e medição (DMM).</p> <p>Responsável no laboratório pelo LEAN e 5S.</p> <p>Comunicar de imediato qualquer ocorrência que coloque em risco a Segurança Alimentar do Produto.</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento Certificação CIPR, HAPPC e FSC	Espírito crítico	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Foco na qualidade	
	Conhecimento dos clientes e fornecedores	Foco no cliente	
	Conhecimento dos equipamentos, materiais usados	Organização	
	Conhecimento geográfico da região		
	Conhecimentos de utilização das TIC		
	Conhecimento em CQ mecânica, sensorial e Fis-Quim CRM e EXCEL		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Capacidade de relacionamento inter pessoal	
		Disponibilidade	



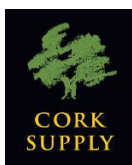
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função	Chefe de equipa de CQ Laboratório	Código	14202
<b>Missão da função</b>	Coordenar toda a equipa de Controlo de Qualidade no sentido de cumprir o planeamento de testes laboratoriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Maria do Carmo Reis		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor CQ Laboratório</div> <div>Chefe de equipa CQ Laboratório</div> <div>Técnicos de CQ Laboratório</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Realizar amostragens em lotes de rolhas de cortiça; Preparar os ensaios de análise sensorial; Rentabilizar as rolhas utilizadas nos ensaios de análise sensorial; Manutenção dos equipamentos e materiais de laboratório limpos, organizados e em bom estado. Responsável pela gestão das amostragens em geral. Assegurar o normal funcionamento do laboratório. Fornecer consumos de rolhas para amostras do CQ.</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento geográfico da região Conhecimento de equipamentos e máquinas usados Conhecimentos no atendimento a pessoas externas CRM Conhecimentos em CQ mecânica e físico química	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Espírito crítico Foco na qualidade Organização	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de um bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Trabalho em equipa Responsabilidade	

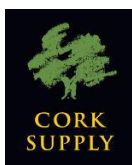




## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função		Técnico de CQ Laboratório	Código	14203
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de testes laboratoriais segundo ordens dos seus superiores.			
<b>Pessoa responsável</b>	<div>Irene Santos</div> <div>Ana Maria</div> <div>Pedro Brito e Faro (apoio)</div> <div>Pedro Filipe (apoio)</div> <div>Adriana Amorim (apoio)</div> <div>João Pedro (apoio)</div>			
<b>Posicionamento hierárquico</b>				
<div>Chefe de equipa de CQ Laboratório</div> <div>Técnico de CQ Laboratório</div>				
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>				
<p>Realizar amostragens em lotes de rolhas de cortiça.</p> <p>Preparar os ensaios de análise sensorial.</p> <p>Rentabilizar as rolhas utilizadas nos ensaios de análise sensorial.</p> <p>Manter os equipamentos e materiais do laboratório organizados, limpos e em bom estado.</p> <p>Realizar ensaios laboratoriais inerentes ao controlo da qualidade de rolhas.</p> <p>Comunicar de imediato qualquer ocorrência que coloque em risco a Segurança Alimentar do Produto</p> <p>Apoio aos técnicos de laboratório: amostragens, preparação de ensaios e realização de ensaios (Apoio regular)</p>				
<b>Competências requeridas para a função</b>				
Formação académica				
12º Ano de escolaridade				
	Competências técnicas	Competências comportamentais		
Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimentos das ferramentas utilizados Conhecimentos dos equipamentos utilizados	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade		
Competências Transversais		Promoção de um bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Trabalho em equipa		

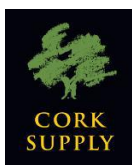


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função	Chefe de Equipa de CQ Visual	Código	14101
<b>Missão da função</b>	Coordenar toda a equipa de Controlo de Qualidade no sentido de cumprir o planeamento de testes de controlo de qualidade visual.		
<b>Pessoa responsável</b>	Fernanda Mota		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Controlo de Qualidade</div> <div>Chefe de equipa CQ Visual</div> <div>Técnico CQ Visual</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Preparar amostras de qualidade visual (internas, referências e APAC'S).</p> <p>Realizar amostragens em lotes de rolhas de cortiça.</p> <p>Registo em relatório das amostras, lote a lote, inerentes ao controlo da qualidade visual das rolhas.</p> <p>Gestão das reclamações: gerir amostras retidas existentes e proceder à análise novamente.</p> <p>Gestão de amostragens.</p> <p>Fornecer consumos de rolhas para amostras de clientes.</p> <p>Manter os equipamentos e materiais do laboratório limpos e em bom estado.</p> <p>Controlo do trabalho dos técnicos.</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º Ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de negociação e persuasão	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento dos clientes	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimento de equipamentos e materiais usados	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimentos das ferramentas utilizados	Foco na qualidade e cliente	
	Conhecimentos em CQ visual	Perspicácia	
<b>Competências Transversais</b>		Motivação	
		Persistência e determinação	
		Planeamento	
		Promoção de um bom ambiente de trabalho, empatia	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Disponibilidade	
		Gestão do tempo	
	Resistência psicológica, tolerância ao stress		
	Responsabilidade		
	Trabalho em equipa		



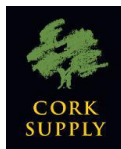
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Controlo de Qualidade

Designação da função	Técnico de CQ Visual	Código	14102									
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento do controlo de qualidade visual segundo ordens dos seus superiores.											
<b>Pessoa responsável</b>	Patrícia Teixeira Rosário Soares Angelina Santos											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa CQ Visual</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Técnico CQ Visual</div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Preparar amostras de qualidade visual (internas, referências e APAC'S). Realizar amostragens em lotes de rolhas de cortiça. Registo em relatório das amostras, lote a lote, inerentes ao controlo da qualidade visual das rolhas.												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">12º Ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		12º Ano de escolaridade						
Formação académica												
12º Ano de escolaridade												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</td> <td>           Conhecimento das práticas do departamento            Conhecimento dos procedimentos do departamento            Conhecimento dos clientes            Conhecimentos dos equipamentos utilizados            Conhecimentos de materiais e ferramentas usados            Conhecimentos em CQ visual         </td> <td>           Capacidade de negociação e persuasão            Capacidade para conciliar múltiplas tarefas            Concentração, foco no trabalho, meticulosidade            Foco na qualidade e no cliente            Motivação            Perspicácia            Persistência e determinação         </td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</td> <td></td> <td>           Promoção de um bom ambiente de trabalho            Capacidade de comunicação eficaz, assertividade            Disponibilidade            Gestão do tempo            Resistência psicológica, tolerância ao stress            Responsabilidade            Trabalho em equipa         </td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento dos clientes Conhecimentos dos equipamentos utilizados Conhecimentos de materiais e ferramentas usados Conhecimentos em CQ visual	Capacidade de negociação e persuasão Capacidade para conciliar múltiplas tarefas Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade e no cliente Motivação Perspicácia Persistência e determinação	Competências Transversais		Promoção de um bom ambiente de trabalho Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento dos clientes Conhecimentos dos equipamentos utilizados Conhecimentos de materiais e ferramentas usados Conhecimentos em CQ visual	Capacidade de negociação e persuasão Capacidade para conciliar múltiplas tarefas Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade e no cliente Motivação Perspicácia Persistência e determinação										
Competências Transversais		Promoção de um bom ambiente de trabalho Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa										

## e. Departamento Investigação e Desenvolvimento

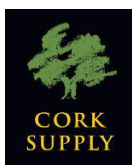


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Diretor de Investigação e Desenvolvimento	Código	15001
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades de I&D e de análise instrumental.		
<b>Pessoa responsável</b>	Ana Cristina Mesquita		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Diretor de Investigação e Desenvolvimento</div> <div>Supervisores de Investigação e Desenvolvimento</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Responsável por toda a investigação e desenvolvimento dentro da CSG Gerir todos os projetos de I&D que se encontrem em desenvolvimento Pesquisar e desenhar novos projetos de I&D Procura constante de contactos externos para a colaborações futuras Garantir uma rede de contactos atualizada de fornecedores de serviços de I&D (Instituições de pesquisa e investigação) Garantir a comunicação entre o departamento e a restante organização, garantindo a transmissão de informação relevante Participar na realização do Plano de Comunicação da CSG Apoiar todo o processo de candidatura a oportunidades de projetos de financiamento Seguir tecnicamente as reclamações			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			

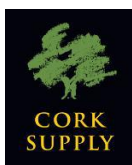


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Gestor de Desenvolvimento de produto	Código	15002
<b>Missão da função</b>	Garantir que o departamento de I&D tem o apoio técnico necessário para a prossecução dos objetivos.		
<b>Pessoa responsável</b>	António César Ferreira		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Gestor Desenvolvimento de Produto</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Responsável por toda a investigação e desenvolvimento dentro da CSG</p> <p>Gerir todos os projetos de I&amp;D que se encontrem em desenvolvimento</p> <p>Pesquisar e desenhar novos projetos de I&amp;D</p> <p>Procura constante de contactos externos para a colaborações futuras</p> <p>Garantir uma rede de contactos atualizada de fornecedores de serviços de I&amp;D (Instituições de pesquisa e investigação)</p> <p>Garantir a comunicação entre o departamento e a restante organização, garantindo a transmissão de informação relevante</p> <p>Participar na realização do Plano de Comunicação da CSG</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior [ Doutoramento em Química dos Vinhos (ou similar) ]			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			

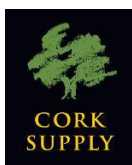


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Investigadora Cientista	Código	15101
<b>Missão da função</b>	Gerir e assegurar que os projetos de I&D se conduzem conforme planeado.		
<b>Pessoa responsável</b>	Ana Cristina Pereira		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Diretor de I&amp;D</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gestor Desenvolvimento Produto</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Investigadora Cientista</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Técnico de Análise Instrumental</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Produzir relatórios de investigação e publicações para reportar resultados alcançados</p> <p>Acompanhar as reuniões necessárias, dentro ou fora da empresa e do Grupo</p> <p>Assumir responsabilidade na resolução de problemas que afetem o curso das actividades que lhe estão afetas</p> <p>Assumir as responsabilidades inerentes à execução dos programas de investigação</p> <p>Realizar autonomamente investigação avançada nos projetos em curso</p> <p>Desenvolver as ferramentas necessárias para a execução dos projetos em curso</p> <p>Execução de tarefas em projetos de I&amp;D conforme plano</p> <p>Ligação do departamento I&amp;D com actividades comerciais</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior [ na área de Engenharia ou Química (ou similar) ]			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimentos dos equipamentos utilizados	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos em métodos de análise instrumental	Persistência e determinação	
	Conhecimentos em tratamentos de dados	Perspicácia	
	Carta de condução	Sentido estético	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	

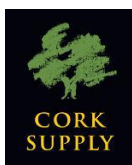


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Técnico de Análise Instrumental	Código	15102
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento do projeto de I&D em curso, segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rosa Martins Daniela Couto		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Investigadora Cientista</div> <div>Técnico de Análise Instrumental</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Desenvolvimento de métodos para projetos de I&D em curso Execução de tarefas em projectos I&D conforme plano			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimentos dos equipamentos utilizados Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Conhecimentos em métodos de análise instrumental	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Persistência e determinação	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	



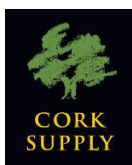
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Supervisor de Serviços Analíticos	Código	15201
<b>Missão da função</b>	Gerir e assegurar que a análise instrumental (testes Gc-MS) realizada		
<b>Pessoa responsável</b>	Maria do Rosário Costa		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor de Investigação e Desenvolvimento</div> <div>Supervisor de Serviços Analíticos</div> <div>Técnico de Serviços Analíticos</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Gestão de ocupação de equipamentos e informação para CQ Gestão da qualidade de resultados CQ Seguimento de reclamações Assegurar análises das amostras do CQ e da I&D por GC-MS Executar tarefas em projetos de I&D Elaborar relatórios de I&D			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior [ na área de Engenharia ou Química (ou similar) ]			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimentos dos equipamentos utilizados	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos em métodos de análise instrumental	Persistência e determinação	
	Conhecimentos em tratamentos de dados	Perspicácia	
<b>Competências Transversais</b>		Sentido estético	
	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	





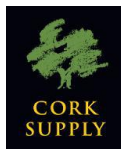
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Investigação e Desenvolvimento

Designação da função	Técnico de Serviços Analíticos	Código	15202
<b>Missão da função</b>	Executar o planeamento de controlo de qualidade de testes de GC-MS segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Tânia Martins		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor de Serviços Analíticos</div> <div>Técnico de Serviços Analíticos</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Executar tarefas de CQ Apoiar nas análises físico-químicas de amostras recebidas Assegurar análises das amostras do CQ por GC-MS Análise da qualidade dos resultados CQ			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimentos dos equipamentos utilizados Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Abertura à mudança, versatilidade, flexibilidade Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Persistência e determinação	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	

## f. Departamento Produção de Rolhas

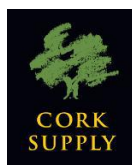


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Produção de rolhas

<b>Designação da função</b>	Diretor Produção de Rolhas		<b>Código</b>	17001
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades da área de produção de rolhas: DSL, BARTOPS e Expedição			
<b>Pessoa responsável</b>	Filomena Mota			
<b>Posicionamento hierárquico</b>				
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Diretor de Produção de rolhas</div> <div>Supervisores e Responsáveis</div> </div>				
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>				
Gerir e coordenar toda a produção de rolhas Gerir de recursos humanos Gerir encomendas e entrega Optimizar margens através da valorização de lotes Assegurar que todos os lotes são enviados para o CQ para inspeção Gestão de stocks Planeamento de produção e rolhas Gestão LEAN e 5S				
<b>Competências requeridas para a função</b>				
Formação académica				
Formação superior				
	Competências técnicas		Competências comportamentais	
Competências Específicas				
Competências Transversais				

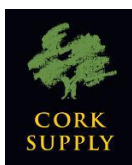


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Supervisor de DSL	Código	17101
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de produção DSL dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	Ricardo Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor - Filomena Mota</div> <div>Supervisor - Ricardo Silva</div> <div>Auxiliar de supervisão - Marisa</div> <div> <div>Chefe de equipa</div> <div>Controlo de lotes</div> <div>Auxiliar DSL</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Planeamento da produção DSL Fecho de lotes DSL Devoluções de compra (defeitos) Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's) Controlo diário da produção DSL Gestão e organização do espaço Apoio a inventário anual Produção de relatório de produção INE Limpeza, organização e higiene no posto de trabalho Garantir um bom ambiente de trabalho			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas	Capacidade de aptidão numérica	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento dos clientes	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento em construção de KPI	Motivação	
	Conhecimento de máquinas e ferramentas utilizadas	Planeamento	
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimentos em CQ visual e escolha eletrónica		
	Conhecimentos em valorização de lotes		
	Conhecimento de qualidade de prod intermedio/final EXCEL		
Competências Transversais	NAVISION	Capacidade de relacionamento interpessoal	
	Conhecimentos de informática - Office	Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade para providenciar soluções	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	

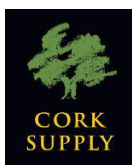


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Auxiliar de supervisão de DSL	Código	17102
<b>Missão da função</b>	Executar atividades de apoio operacional, administrativo e técnico ao Supervisor de Produção DSL.		
<b>Pessoa responsável</b>	Marisa Alves		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Supervisor - Ricardo Silva</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Auxiliar de supervisão - Marisa</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Chefe de equipa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Controlo de lotes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Auxiliares DSL</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Controlo de recursos humanos Controlo de horas Apoio à definição do planeamento Apoio à programação de máquinas Responsável pelo 5S na produção DSL Garantir a preparação de todos os requisitos para produção Reporte dos resultados do planeamento Apoio na gestão in loco de toda a DSL Gestão de registos da limpeza através de auditorias Limpeza, organização e higiene no posto de trabalho Garantir um bom ambiente de trabalho			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos clientes	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento de máquinas e ferramentas utilizados	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimentos dos processos da produção	Motivação	
	Conhecimentos em CQvisual e escolha eletrónica	Organização	
	Conhecimentos em valorização de lotes		
	Conhecimento da qualidade de produtos intermédios		
	Conhecimento da qualidade de produtos finais		
<b>Competências Transversais</b>	EXCEL		
	SISQUAL		
	NAVISON	Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	

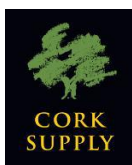


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Chefe de equipa DSL	Código	17103
<b>Missão da função</b>	Coordenar toda a equipa no sentido de cumprir o planeamento de produção DSL.		
<b>Pessoa responsável</b>	<div>Maria José Soares                      Madalena Sousa</div> <div>Isabel Espírito Santo                  Maria dos Anjos Cunha</div>		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor - Ricardo Silva</div> <div>Chefe de equipa</div> <div>Operadores Escolha DSL              Manobras DSL</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Análise e rectificação de todos os lotes</p> <p>Programação de máquinas de produção</p> <p>Definição do planeamento de produção DSL no curto prazo</p> <p>Fecho de produção DSL</p> <p>Responsável pela produtividade e aprovação de cada célula de trabalho</p> <p>Responsável pela qualidade visual de cada célula de trabalho</p> <p>Garantir a limpeza, organização e higiene no posto de trabalho</p> <p>Garantir um bom ambiente de trabalho</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos clientes Conhecimentos dos processos da produção Conhecimentos em CQ visual Conhecimentos em valorização de lotes Conhecimento na qualidade d produtos intermédios Conhecimento na qualidade d produtos finais Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	Foco na qualidade Foco no cliente Foco nos objectivos individuais Motivação	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Trabalho em equipa	

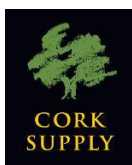


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Operador de DSL	Código	17104																
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção DSL segundo ordens dos seus superiores.																		
<b>Pessoa responsável</b>	<table border="0"> <tr> <td>Maria da Conceição Oliveira</td> <td>Tânia Dias Martins</td> </tr> <tr> <td>Eugénia Amorim</td> <td>Sandra Barros</td> </tr> <tr> <td>Lídia Amorim</td> <td>Liliana Soares</td> </tr> <tr> <td>Lídia Pereira</td> <td>Paula Silva</td> </tr> <tr> <td>Maria Fátima Oliveira</td> <td>Maria Fátima Soares</td> </tr> <tr> <td>Celeste Correia</td> <td>Carla Pinto</td> </tr> <tr> <td>Margarida Silva</td> <td>Ilida Soares</td> </tr> <tr> <td>Ernestina Pereira</td> <td>Adélia Dias</td> </tr> </table>			Maria da Conceição Oliveira	Tânia Dias Martins	Eugénia Amorim	Sandra Barros	Lídia Amorim	Liliana Soares	Lídia Pereira	Paula Silva	Maria Fátima Oliveira	Maria Fátima Soares	Celeste Correia	Carla Pinto	Margarida Silva	Ilida Soares	Ernestina Pereira	Adélia Dias
Maria da Conceição Oliveira	Tânia Dias Martins																		
Eugénia Amorim	Sandra Barros																		
Lídia Amorim	Liliana Soares																		
Lídia Pereira	Paula Silva																		
Maria Fátima Oliveira	Maria Fátima Soares																		
Celeste Correia	Carla Pinto																		
Margarida Silva	Ilida Soares																		
Ernestina Pereira	Adélia Dias																		
<b>Posicionamento hierárquico</b>																			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Chefe de equipa DSL</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Operador DSL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Operador de Manobra DSL</div> </div> </div>																			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>																			
<p>Realizar testes de qualidade visual</p> <p>Identificar rolhas que não pertençam às qualidades pretendidas</p> <p>Garantir que todos os lotes cumprem as especificidades necessárias</p> <p>Maximizar taxa de aprovação de lotes de rolhas</p> <p>Garantir a limpeza, organização e higiene no posto de trabalho</p> <p>Garantir um bom ambiente de trabalho</p>																			
<b>Competências requeridas para a função</b>																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade													
Formação académica																			
9º ano de escolaridade																			
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Conhecimentos dos processos da produção  Conhecimento na qualidade de produtos intermédios  Conhecimento na qualidade de produtos finais </td> <td> Foco na qualidade  Foco no cliente  Foco nos objectivos individuais </td> </tr> <tr> <td> Competências Específicas </td> <td> Trabalho em equipa </td> </tr> <tr> <td> Competências Transversais </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competências técnicas	Competências comportamentais	Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Conhecimento na qualidade de produtos finais	Foco na qualidade Foco no cliente Foco nos objectivos individuais	Competências Específicas	Trabalho em equipa	Competências Transversais											
Competências técnicas	Competências comportamentais																		
Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Conhecimento na qualidade de produtos finais	Foco na qualidade Foco no cliente Foco nos objectivos individuais																		
Competências Específicas	Trabalho em equipa																		
Competências Transversais																			

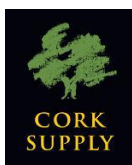


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Operador de Manobra DSL	Código	17105				
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento da movimentação de lotes DSL segundo ordens dos seus superiores.						
<b>Pessoa responsável</b>	Carlos Silva Horácio Costa						
<b>Posicionamento hierárquico</b>							
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Chefe de equipa DSL</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">Operadores Escolha DSL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">Manobras DSL</div> </div> </div>							
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>							
Recolha de lotes planeados Abastecimento do DSL Garantir a limpeza da fábrica Devolução de rolhas compradas já lavadas (defeitos) Conhecimento do planeamento diário de produção DSL Garantir a limpeza, organização e higiene no posto de trabalho Garantir um bom ambiente de trabalho							
<b>Competências requeridas para a função</b>							
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade	
Formação académica							
9º ano de escolaridade							
	Competências técnicas	Competências comportamentais					
Competências Específicas	Conhecimentos dos processos da produção	Foco na qualidade Foco no cliente Foco nos objectivos individuais					
Competências Transversais		Trabalho em equipa					



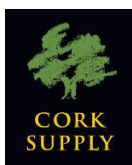
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Auxiliar de Produção DSL	Código	17107
<b>Missão da função</b>	Executar atividades de apoio operacional a toda a produção DSL segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Catarina Silva Ricardo Magalhães		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor - Ricardo Silva</div> <div>Auxiliar de Produção DSL</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Limpeza e organização da fábrica Responsável pela produção DSL de misturas (inferiores a 30'000 rolhas) Registo de saídas de lotes DSL em sistema informático Identificação das saídas de lotes DSL Contagem do que é susceptível (refugo e defeitos) Garantir a limpeza, organização e higiene do posto de trabalho Garantir um bom ambiente de trabalho			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos dos processos da produção Conhecimentos técnicos em embalagem	Foco na qualidade Foco no cliente Foco nos objectivos individuais	
<b>Competências Transversais</b>		Trabalho em equipa	



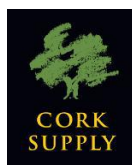


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Responsável	Controlo de lotes DSL	Código	17106
<b>Missão da função</b>	Assegurar a rentabilização da produção através do controlo de cada lote DSL.			
<b>Pessoa responsável</b>	Sandra Cardoso			
<b>Posicionamento hierárquico</b>				
<div>Supervisor DSL</div> <div>Responsável Controlo de lotes DSL</div>				
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>				
Controlo e categorização de lotes Rentabilização de lotes através de simulação (diferentes alternativas) Garantir a limpeza, organização e higiene no posto de trabalho Garantir um bom ambiente de trabalho				
<b>Competências requeridas para a função</b>				
<b>Formação académica</b>				
12º ano de escolaridade				
	<b>Competências técnicas</b>		<b>Competências comportamentais</b>	
Competências Específicas	Conhecimento dos clientes		Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimentos dos processos da produção		Foco na qualidade	
	Conhecimentos em CQ visual		Foco no cliente	
	Conhecimentos em valorização de lotes		Foco nos objectivos individuais	
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios			
	Conhecimento na qualidade de produtos finais			
Competências Transversais			Trabalho em equipa	

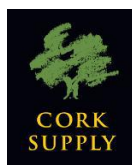


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Técnico de Expedição CSP2	Código	17202
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de expedição de lotes para a CSP2 dentro dos prazos pretendidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	Sónia Vasconcelos		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;">Diretor de Produção de rolhas</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Técnico de Expedição CSP2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Técnico Expedição Grupo</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Cumprimento do OTD (on time delivery) de todas as encomendas</p> <p>Verificação da presença de todos os requisitos necessários em cada lote pronto para a expedição</p> <p>Coordenar o planeamento com o departamento de Produção e com o Laboratório</p> <p>Planeamento diário, semanal e mensal de todas as encomendas</p> <p>Verificação constante do stock de rolhas</p> <p>Fecho diário de operações</p> <p>Controlo de preços de custo de cada lote</p> <p>Emissão de guias de transporte de cada lote</p> <p>Garantir que todos os pedidos especiais cumpram o caderno de encargos</p> <p>Definição de inputs de necessidades de compra</p> <p>Reporte semanal de encomendas para a CSP2</p> <p>Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)</p> <p>Garantir a limpeza, organização e higiene do posto de trabalho</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento das práticas do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento dos clientes	Espírito crítico	
	Conhecimento em construção de KPI	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos de utilização das TIC	Foco no cliente	
<b>Competências Transversais</b>	EXCEL	Foco nos objectivos individuais	
		Persistência e determinação	
		Planeamento	
	NAVISON	Capacidade de resolução de problemas	
	Conhecimentos de informática - Office	Capacidade para providenciar soluções	
	Gestão do tempo		
	Resistência psicológica, tolerância ao stress		
	Responsabilidade		



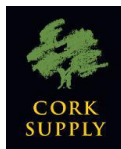
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Produção de rolhas

Designação da função	Técnico de Expedição Grupo	Código	17201
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de expedição de lotes para a CSP2 dentro dos prazos pretendidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	Sandra Fernandes		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor de Produção de rolhas</div> <div> <div>Técnico de Expedição CSP2</div> <div>Técnico Expedição Grupo</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Cumprimento do OTD (on time delivery) de todas as encomendas</p> <p>Verificação da presença de todos os requisitos necessários em cada lote pronto para a expedição</p> <p>Coordenar o planeamento com o departamento de Produção e com o Laboratório</p> <p>Planeamento diário, semanal e mensal de todas as encomendas</p> <p>Verificação constante do stock de rolhas</p> <p>Fecho diário de operações</p> <p>Controlo de margens</p> <p>Tratamento de faturação de todos os carregamentos do Grupo</p> <p>Definição de inputs de necessidades de compra</p> <p>Reporte semanal de todos os contentores expedidos</p> <p>Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)</p> <p>Garantir a limpeza, organização e higiene do posto de trabalho</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento das práticas do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento dos clientes	Espírito crítico	
	Conhecimento em construção de KPI	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos de utilização das TIC	Foco no cliente	
	EXCEL	Foco nos objectivos individuais	
		Persistência e determinação	
		Planeamento	
<b>Competências Transversais</b>	NAVISON	Capacidade de resolução de problemas	
	Conhecimentos de informática - Office	Capacidade para providenciar soluções	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	

## g. Departamento Industrial

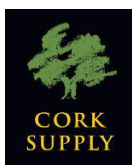


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Diretor Industrial	Código	16001															
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades da área industrial: instalações, áreas de suporte e operações.																	
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro																	
<b>Posicionamento hierárquico</b>																		
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div><b>Diretor Industrial</b></div> <div>Supervisores e Responsáveis</div> </div>																		
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>																		
<p>Implementar a estratégia operacional e os planos de ações de cada área funcional</p> <p>Planear, organizar e gerir áreas funcionais</p> <p>Definição dos objetivos das áreas funcionais e assegurar a sua obtenção</p> <p>Assegurar a melhoria contínua de todas as áreas funcionais</p> <p>Melhorar continuamente todos os indicadores de Higiene, Segurança e eficiência operacional</p> <p>Gestão de custos das áreas funcionais de acordo com os orçamentos</p>																		
<b>Competências requeridas para a função</b>																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Formação académica</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Formação superior</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competências Específicas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competências Transversais</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica			Formação superior				Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas			Competências Transversais		
Formação académica																		
Formação superior																		
	Competências técnicas	Competências comportamentais																
Competências Específicas																		
Competências Transversais																		

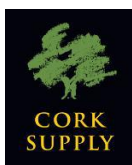


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Supervisor de Manutenção	Código	16111
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de manutenção preventiva e gerir pedidos de manutenção corretiva de todas as unidades industriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Amaro Teixeira		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Supervisor de Manutenção</div> <div>Técnico de Manutenção</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Planeamento da manutenção (preventiva) Gestão de pedidos de manutenção (corretiva) Gestão de recursos técnicos, humanos e subcontratos Definição de necessidades de recursos técnicos e humanos Reporte periódico de indicadores em quadros de gestão visual e mapas de indicadores Gestão de stock de peças suplentes			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimento afinação de máquina/equipamentos Conhecimento equipamentos/ferramentas usados Conhecimentos electrónicos, elétricos e mecânicos Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Curso de empilhadores ManWinWin		
<b>Competências Transversais</b>		Responsabilidade	

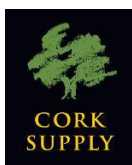


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

<b>Designação da função</b>	Técnico de Manutenção	<b>Código</b>	16112
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de manutenção preventiva e gerir pedidos de manutenção corretiva de todas as unidades industriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Fábio Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Supervisor de Manutenção</div> <div>Técnico de Manutenção</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Instalação de novas máquinas e equipamentos em perfeitas condições</p> <p>Executar ordens de trabalho de manutenção</p> <p>Diagnóstico de avarias e planeamento de reparações</p> <p>Registo informático de atualizações, semana a semana</p> <p>Manter equipamentos em ótimas condições de funcionamento</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	<p>Conhecimento dos materiais químicos utilizados</p> <p>Conhecimento afinação de máquina/equipamentos</p> <p>Conhecimentos electrónicos, elétricos e mecânicos</p> <p>Curso de empilhadores</p> <p>ManWinWin</p>	Organização	
<b>Competências Transversais</b>		Trabalho em equipa	

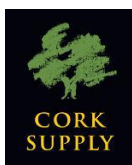


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável Ambiental	Código	16121
<b>Missão da função</b>	Garantir o cumprimento da legislação ambiental.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rui Pedro Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Ambiental</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Gestão da recolha de amostras Comunicação com as entidades competentes Coordenação da recolha de resíduos Gestão das estações de tratamento de águas residuais Emissão de relatórios			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
Competências Específicas	Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimentos em legislação ambiental Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas Conhecimentos em tratamento de águas Conhecimentos em tratamento de resíduos	Foco na qualidade	
Competências Transversais		Responsabilidade	



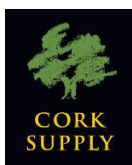
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de Plant Engineering	Código	16131
<b>Missão da função</b>	Assegurar o desenho, construção, manutenção e modificação de equipamentos, instalações e máquinas.		
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Plant Engineering</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Planear, gerir e coordenar as atividades de desenho, construção e modificação de equipamentos, instalações e máquinas na unidade industrial</p> <p>Definir standards e políticas de equipamentos, instalação e manutenção</p> <p>Definir os planos de manutenção dos equipamentos e instalações</p> <p>Testar e garantir o bom funcionamento de todos os equipamentos e instalações comprados</p> <p>Definição de layout de instalações de equipamentos e instalações</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			



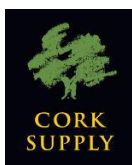


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

<b>Designação da função</b>	Responsável pelo Licenciamento de UI	<b>Código</b>	16141
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento da legalização necessária das unidades industriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Licenciamento Unidades Industriais</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Gerir e coordenar todas as atividades necessárias para a legalização das instalações industriais</p> <p>Contactos com autoridades legais das questões de licenciamento de unidades industriais</p> <p>Gerir subcontratos com a atividade de licenciamento de unidades industriais</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			

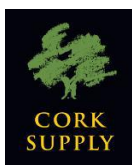


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável do Turno da Noite	Código	16151
<b>Missão da função</b>	Assegurar a supervisão e segurança das instalações durante o turno da noite.		
<b>Pessoa responsável</b>	Tiago Ramos		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Turno da Noite</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Monitorizar o cumprimento das normas de segurança pelos operadores</p> <p>Garantir o fecho das instalações</p> <p>Reportar qualquer incidente durante o turno da noite</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Curso de empilhadores		
<b>Competências Transversais</b>		Responsabilidade	

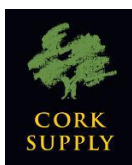


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de H&S no Trabalho	Código	16211
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento da regulamentação de Higiene e Segurança nas três unidades industriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Higiene e Segurança no Trabalho</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Garantir que a atividade da empresa cumpre a regulamentação de Higiene e Segurança</p> <p>Monitorizar, avaliar e rever a política de Higiene e Segurança</p> <p>Monitorizar, avaliar e rever as práticas de Higiene e Segurança na atividade da empresa</p> <p>Identificar as necessidades de formação dos colaboradores na área de Higiene e Segurança</p> <p>Trabalhar com a Direção e Supervisão para garantir o cumprimento da regulamentação da segurança</p> <p>Realizar auditorias de avaliação da efetividade dos procedimentos e práticas de Higiene e Segurança</p> <p>Gerir subcontratos na área de Higiene e Segurança</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			

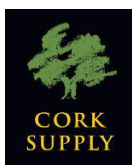


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de Planeamento de Produção	Código	16221
<b>Missão da função</b>	Assegurar a existência da matéria-prima necessária para o cumprimento do planeamento de produção.		
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Planeamento de Produção</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Gestão de KANBAN (supermercado) Planeamento de necessidade de compra de rolhas Análise e definição da capacidade produtiva			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			

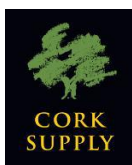


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de Controlo de Operações	Código	16231
<b>Missão da função</b>	Assegurar que todas as operações são registadas no sistema de informação NAVISION.		
<b>Pessoa responsável</b>	Ricardo Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável Controlo Operações</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Monitorização do registo das operações de produção no sistema de informação</p> <p>Suporte aos utilizadores de NAVISION</p> <p>Suporte de todas as atividades de gestão de sistema NAVISION</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas	<p>Conhecimento do negócio - Visão transversal</p> <p>Conhecimentos dos processos da produção</p> <p>Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação</p>		
Competências Transversais	NAVISION	Responsabilidade	

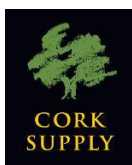


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de Melhoria Contínua	Código	16241
<b>Missão da função</b>	Assegurar a implementação da Melhoria Contínua na CSP.		
<b>Pessoa responsável</b>	Joana Boaventura		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável de Melhoria Contínua</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Liderar e monitorizar projectos de Melhoria Contínua Gestão do processo de auditoria 5S Desenvolvimento e acompanhamento de ações de melhoria Desenvolver indicadores (KPI's) na área da Melhoria Contínua			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas	Conhecimento do negócio - Visão transversal Conhecimentos de LEAN PRODUCTION Conhecimentos dos processos da produção		
Competências Transversais		Responsabilidade	

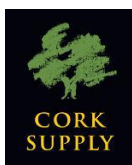


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável pelos Sistemas de Informação	Código	16251
<b>Missão da função</b>	Assegurar a adequação dos Sistemas de Informação à realidade das três Unidades Industriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Mário Outeiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável pelos Sistemas de Informação</div> <div>Operador helpdesk</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Definir e recomendar estratégias e políticas na área de sistemas de informação e comunicação</p> <p>Monitorizar e manter o nível de serviço dos sistemas de informação e comunicação</p> <p>Gerir subcontratos na área de sistemas de informação e comunicação</p> <p>Monitorizar todos os projetos na área de sistemas de informação e comunicação</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	Competências técnicas	Competências comportamentais	
Competências Específicas			
Competências Transversais			



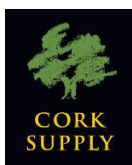
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

<b>Designação da função</b>	Operador helpdesk	<b>Código</b>	16252
<b>Missão da função</b>	Garantir o suporte e resolução de problemas técnicos em sistemas informáticos e de comunicação.		
<b>Pessoa responsável</b>	Joel Belinha		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Responsável pelos Sistemas de Informação</div> <div>Operador helpdesk</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Dar suporte a solicitações de resolução de problemas na área informática e comunicação</p> <p>Diagnosticar, identificar e reportar problemas informáticos</p> <p>Coordenar atividades de reparação e movimentação de máquinas na área informática</p> <p>Registo de toda a atividade de suporte informático</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos de utilização das TIC Conhecimentos em Ambiente Windows		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office		



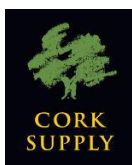


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de Engenharia de Processos	Código	16261
<b>Missão da função</b>	Garantir a eficiência e eficácia de todos os processos produtivos na fábrica.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rui Pedro Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Responsável de Engenharia de Processo</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Avaliação de parâmetros de processo Adequação dos parâmetros aos objectivos/especificidades de cada produto Instruções de processo produtivo Projectos de melhoria de processo e equipamentos			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
Competências Específicas	Conhecimento do negócio - Visão transversal Conhecimentos dos processos da produção	Foco na qualidade	
Competências Transversais		Responsabilidade	

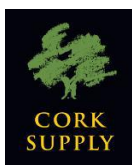


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Industrial

Designação da função	Supervisor de Fabricação	Código	16311
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de produção da fabricação, dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	João Sousa		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Supervisor</div> <div>Chefe de equipa</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Definição produtiva e planeamento Avaliação de matéria-prima e definição do plano produtivo Gestão de recursos humanos Monitorização qualitativa da fabricação das rolhas Gestão e avaliação dos defeitos por broquista Gestão de subcontratos Gestão da produção Definição de necessidades de recursos técnicos e humanos Manutenção das instalações em ótimas condições de funcionamento Análise da valorização da matéria-prima Reporte periódico de indicadores em quadros de gestão visual e mapas de indicadores Registo das operações produtivas da CSP3			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Foco na qualidade	
	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	Planeamento	
	Conhecimento equipamentos/ferramentas utilizados		
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimentos em Ambiente Windows		
	Conhecimentos técnicos de brocagem		
	Conhecimentos técnicos de rabaneação		
Competências Transversais	EXCEL		
	NAVISION	Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Responsabilidade	

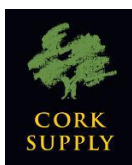


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Chefe de equipa de Fabricação	Código	16312
<b>Missão da função</b>	Coordenar, orientar, instruir e liderar toda a equipa de fabricação no sentido de cumprir com o planeamento de produção.		
<b>Pessoa responsável</b>	Avelino Ferreira da Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Supervisor</div> <div>Chefe de equipa</div> <div>Operador</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Recepção e identificação da matéria-prima Transmissão do plano produtivo aos rabaneadores ou aos prestadores de serviço Gestão da matéria-prima com prestadores de serviços de fabricação Atribuição de código de rastreabilidade/identificação (FAB) Monitorização do plano produtivo Set-up de máquinas/equipamentos Gestão de subcontratos (aparas, paletes vazias, redes, ...) Quantificação e registo de produção diária Controlo e monitorização de produção individual dos broquistas			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas departamento	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Assiduidade e pontualidade	
	Conhecimento afinação de máquina/equipamentos	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimentos em CQ visual	Espírito crítico	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Foco na qualidade e client	
	Conhecimentos técnicos de brocagem	Motivação	
	Conhecimentos técnicos de rabaneação	Organização	
<b>Competências Transversais</b>	Curso de empilhadores	Planeamento	
		Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade para providenciar soluções	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
	Disponibilidade		
	Gestão do tempo		
	Responsabilidade		
	Trabalho em equipa		

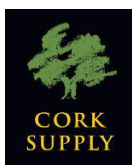


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Operadores de retificação de Fabricação	Código	16313						
<b>Missão da função</b>	Retificar produto final da fabricação, registando em sistema informático os resultados.								
<b>Pessoa responsável</b>	Lucília Costa Olívia Costa Américo Rodrigues								
<b>Posicionamento hierárquico</b>									
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Team Leader</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Operador de retificação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Operador</div> </div>									
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>									
Registo em NAVISION de todo o trabalho diário Emissão de etiquetas Monitorização dos equipamentos da linha de rectificação Manutenção de 1ª linha									
<b>Competências requeridas para a função</b>									
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade			
Formação académica									
9º ano de escolaridade									
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div>           Conhecimentos em CQ visual         </td> <td>           Concentração, foco no trabalho, meticulosidade            Foco na qualidade            Foco nos objectivos individuais            Motivação         </td> </tr> <tr> <td> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div> </td> <td>           Disponibilidade            Responsabilidade         </td> </tr> </tbody> </table>	Competências técnicas	Competências comportamentais	<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div> Conhecimentos em CQ visual	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade Foco nos objectivos individuais Motivação	<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div>	Disponibilidade Responsabilidade		
Competências técnicas	Competências comportamentais								
<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div> Conhecimentos em CQ visual	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade Foco nos objectivos individuais Motivação								
<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div>	Disponibilidade Responsabilidade								

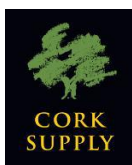


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Operadores de Fabricação	Código	16314														
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção de fabricação segundo as ordens dos seus superiores.																
<b>Pessoa responsável</b>	<table border="0"> <tr> <td>Vítor Martins</td> <td>Vítor Pinho</td> </tr> <tr> <td>Abílio Sabença</td> <td>Paulo Lopes</td> </tr> <tr> <td>José Fontes</td> <td>Joaquim Rios</td> </tr> <tr> <td>Leonor Fardilha</td> <td>António Castro</td> </tr> <tr> <td>Carlos Gomes</td> <td>Manuel Rocha</td> </tr> <tr> <td>Joaquim Silva</td> <td>Vítor Oliveira</td> </tr> <tr> <td>António Rodrigues</td> <td>José Américo Costa</td> </tr> </table>			Vítor Martins	Vítor Pinho	Abílio Sabença	Paulo Lopes	José Fontes	Joaquim Rios	Leonor Fardilha	António Castro	Carlos Gomes	Manuel Rocha	Joaquim Silva	Vítor Oliveira	António Rodrigues	José Américo Costa
Vítor Martins	Vítor Pinho																
Abílio Sabença	Paulo Lopes																
José Fontes	Joaquim Rios																
Leonor Fardilha	António Castro																
Carlos Gomes	Manuel Rocha																
Joaquim Silva	Vítor Oliveira																
António Rodrigues	José Américo Costa																
<b>Posicionamento hierárquico</b>																	
<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Chefe de equipa</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Operador de retificação</td> </tr> <tr> <td>Operador</td> <td>Operador de EE</td> </tr> </table>				Chefe de equipa		Operador de retificação		Operador	Operador de EE								
Chefe de equipa																	
Operador de retificação																	
Operador	Operador de EE																
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>																	
<p>Rabaneação: selecção final da cortiça, separar qualidade e calibre; Corte das pranchas de cortiça</p> <p>Brocagem: receber a cortiça da rabaneação e produzir rolhas com qualidade</p> <p>Manobra: movimentação de matéria-prima e produto fabricado</p> <p>Rectificação: set-up dos equipamentos; monitorização do funcionamento das linhas</p> <p>Registo informático das operações</p> <p>Manutenção de 1ª linha</p>																	
<b>Competências requeridas para a função</b>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade											
Formação académica																	
9º ano de escolaridade																	
	Competências técnicas	Competências comportamentais															
Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimentos em CQvisual Conhecimentos técnicos de brocagem Conhecimentos técnicos de rabaneação	Foco na qualidade Foco nos objectivos individuais Motivação															
Competências Transversais		Responsabilidade															

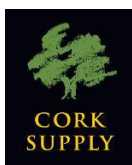


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

<b>Designação da função</b>	Operador de EE de Fabricação	<b>Código</b>	16315
<b>Missão da função</b>	Garantir o abastecimento de rolhas da máquina de cavacos		
<b>Pessoa responsável</b>	Leonor Fardilha		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Operador de retificação</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 80px;">Operador</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 80px;">Operador de EE</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Manobra (transporte de rolhas para máquinas de tirar cavacos) Recolha de amostragens Responsável pela limpeza Gestão de traçabilidade dos processos de fabricação Manutenção de 1ª linha			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
9º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos em CQ visual Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Foco na qualidade Foco nos objectivos individuais Motivação	
<b>Competências Transversais</b>		Disponibilidade Responsabilidade	

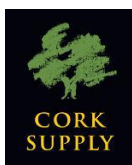


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Supervisor de Acabamento Intermédio	Código	16321
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de produção de acabamento intermédio, dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rui Pedro Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Industrial</div> <div>Supervisor WIM</div> <div>Chefe de equipa</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Definição produtiva e planeamento Gestão de recursos humanos Monitorização qualitativa da fabricação das rolhas à saída da máquina de cavacos Gestão de subcontratos Gestão da produção Definição de necessidades de recursos técnicos e humanos Manutenção das instalações em óptimas condições de funcionamento Reporte periódico de indicadores em quadros de gestão visual e mapas de indicadores			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento dos materiais químicos utilizados Conhecimentos dos processos da produção	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Planeamento	
<b>Competências Transversais</b>		Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Responsabilidade	



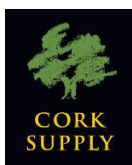
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Chefe de equipa de Acabamento Intermédio	Código	16322
<b>Missão da função</b>	Coordenar toda a equipa de acabamento intermédio no sentido de cumprir o planeamento de produção.		
<b>Pessoa responsável</b>	Tiago Ramos Rui Pedro Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Supervisor WIM</div> <div>Chefe de equipa WIM</div> <div>Operador WIM</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Garantir a execução do plano de produção</p> <p>Responsável pela gestão de equipamentos</p> <p>Ajuste do planeamento diário, quando necessário</p> <p>Reporte de manutenção de avarias</p> <p>Ajuste às alocações de recurso no planeamento</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	Espírito crítico	
	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	Foco na qualidade	
	Conhecimentos de utilização das TIC	Foco no cliente	
	Conhecimentos dos processos da produção	Foco nos objectivos individuais	
	Conhecimentos em Ambiente Windows	Motivação	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Organização	
	Curso de empilhadores		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Capacidade para providenciar soluções	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Responsabilidade	



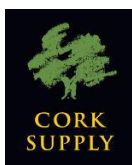


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Operador de Acabamento intermédio	Código	16323						
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção de acabamento intermédio segundo ordens dos seus superiores.								
<b>Pessoa responsável</b>	<table border="0"> <tr> <td>Walter Dias</td> <td>Jorge Oliveira</td> </tr> <tr> <td>Tiago Ramos</td> <td>Nuno Ferreira</td> </tr> <tr> <td>Paulo Almeida</td> <td>Arnaldo Carvalho</td> </tr> </table>			Walter Dias	Jorge Oliveira	Tiago Ramos	Nuno Ferreira	Paulo Almeida	Arnaldo Carvalho
Walter Dias	Jorge Oliveira								
Tiago Ramos	Nuno Ferreira								
Paulo Almeida	Arnaldo Carvalho								
<b>Posicionamento hierárquico</b>									
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Chefe de equipa WIM</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">Operador WIM</td> </tr> </table>				Chefe de equipa WIM	Operador WIM				
Chefe de equipa WIM									
Operador WIM									
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>									
<p>Garantir o cumprimento do planeamento</p> <p>Garantir boas condições de equipamento e instalações</p> <p>Cumprimento de procedimentos de operações e limpeza</p> <p>Registar as operações no sistema informático</p> <p>Autocontrolo de produção</p> <p>Manutenção de primeira linha</p>									
<b>Competências requeridas para a função</b>									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade			
Formação académica									
9º ano de escolaridade									
	Competências técnicas	Competências comportamentais							
Competências Específicas	<p>Conhecimentos dos processos da produção</p> <p>Curso de empilhadores</p> <p>Assiduidade e pontualidade</p>	<p>Foco na qualidade</p>							
Competências Transversais	<p>Capacidade de relacionamento interpessoal</p>	<p>Trabalho em equipa</p>							



CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Industrial

<b>Designação da função</b>	Supervisor de Logística	<b>Código</b>	16331
-----------------------------	-------------------------	---------------	-------

<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de produção da logística, dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.
-------------------------	---

<b>Pessoa responsável</b>	Domingos Pinto
---------------------------	----------------

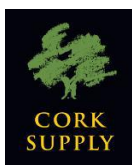
Posicionamento hierárquico	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Diretor Industrial</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 60%; background-color: #cccccc;">Supervisor de Logística</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Responsável entrega de rolhas de compra</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Operador</div> </div> </div>	

Principais atribuições e responsabilidades
Planeamento de produção de logística Gestão de recursos humanos Definição da organização de armazém Gestão logística de expedição Definição de necessidade de recursos técnicos e humanos Manutenção das instalações em óptimas condições de funcionamento Reporte periódico de indicadores em quadros de gestão visual e mapas de indicadores

Competências requeridas para a função									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th></tr> <tr> <td colspan="2">Formação superior</td></tr> </table>		Formação académica		Formação superior					
Formação académica									
Formação superior									
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>Competências técnicas</th><th>Competências comportamentais</th></tr> <tr> <td> Conhecimento das práticas do departamento  Conhecimento dos procedimentos do departamento  Curso de empilhadores </td><td> Capacidade de liderança, gestão e coordenação  Foco na qualidade  Planeamento </td></tr> <tr> <td> Competências Específicas </td><td></td></tr> <tr> <td> Competências Transversais </td><td> Disponibilidade  Capacidade de relacionamento interpessoal  Responsabilidade </td></tr> </table>	Competências técnicas	Competências comportamentais	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Curso de empilhadores	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Foco na qualidade Planeamento	Competências Específicas		Competências Transversais	Disponibilidade Capacidade de relacionamento interpessoal Responsabilidade
Competências técnicas	Competências comportamentais								
Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Curso de empilhadores	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Foco na qualidade Planeamento								
Competências Específicas									
Competências Transversais	Disponibilidade Capacidade de relacionamento interpessoal Responsabilidade								

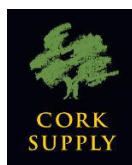


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Responsável de entrega de rolhas de compra	Código	16332									
<b>Missão da função</b>	Gerir a entrada e saída de rolhas naturais compradas de toda a fábrica.											
<b>Pessoa responsável</b>	Augusto Sousa											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;">Supervisor de Logística</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">Responsável entrega de rolhas de compra</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Operador</div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Receção de rolhas naturais Devolução de rolhas naturais (rejeitadas) Entregas para a CSP2 Gestão de prestação de serviços (envio e receção) Identificação de todas as receções de rolhas de compra Contagem dos lotes de compra de rolhas naturais Limpeza do sector Manutenção de primeiro nível												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">12º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		12º ano de escolaridade						
Formação académica												
12º ano de escolaridade												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</td> <td> Carta de condução  Curso de empilhadores </td> <td> Capacidade de escuta ativa  Capacidade para conciliar múltiplas tarefas  Foco na qualidade  Organização </td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</td> <td></td> <td> Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia  Capacidade de relacionamento interpessoal  Responsabilidade </td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas	Carta de condução Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Capacidade para conciliar múltiplas tarefas Foco na qualidade Organização	Competências Transversais		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Responsabilidade
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas	Carta de condução Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Capacidade para conciliar múltiplas tarefas Foco na qualidade Organização										
Competências Transversais		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Responsabilidade										



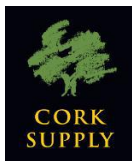
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Industrial

Designação da função	Operador Manobra	Código	16333				
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção de logística segundo ordens dos seus superiores.						
<b>Pessoa responsável</b>	João Pinto Henrique Silva Pedro Sá						
<b>Posicionamento hierárquico</b>							
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 200px;">Supervisor de Logística</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; background-color: #cccccc;">Responsável entrega de rolhas de compra</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Operador</div> </div> </div>							
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>							
<p>Arrumação das rolhas (WIM, Fabricação, DSL e Contagem) e do armazém</p> <p>Recolha de pedidos de amostragem (DSL e Laboratório)</p> <p>Abastecimento do sector da fábrica (WIM, Fabricação e Contagem)</p> <p>Abastecimento e organização de supermercados – KANBAN</p> <p>Limpeza de armazéns</p> <p>Tratamento da expedição Grupo (rececionar, paletizar, identificar, etiquetar e filmar)</p> <p>Tratamento da expedição CSP2 (separar, etiquetar, carregar e entregar)</p> <p>Tratamento da expedição de serviços prestados (rolhas para colmatar e para corte)</p> <p>Tratamento de receção: rolhas e matérias subsidiárias</p>							
<b>Competências requeridas para a função</b>							
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">9º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		9º ano de escolaridade	
Formação académica							
9º ano de escolaridade							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div>           Carta de condução Curso de empilhadores         </td> <td>Organização</td> </tr> <tr> <td> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div> </td> <td>           Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Disponibilidade Trabalho em equipa         </td> </tr> </tbody> </table>	Competências técnicas	Competências comportamentais	<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div> Carta de condução Curso de empilhadores	Organização	<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div>	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Disponibilidade Trabalho em equipa
Competências técnicas	Competências comportamentais						
<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</div> Carta de condução Curso de empilhadores	Organização						
<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</div>	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Disponibilidade Trabalho em equipa						

## h. Departamento Operações CSP2

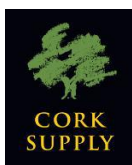


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Diretor de Operações CSP2	Código	20001
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades das operações da CSP2: customer service, controlo de qualidade, produção e logística e stocks.		
<b>Pessoa responsável</b>	Raquel Filipe		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Administração</div> <div>Diretor Operações CSP2</div> <div>Supervisores de Operações CSP2</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Implementar a estratégia operacional e os planos de ação de cada área funcional Planear, organizar e gerir áreas funcionais Melhorar continuamente todos os indicadores de desempenho (KPI's) Garantir a comunicação constante entre CSP1 e CSP2			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>			
<b>Competências Transversais</b>			

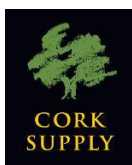


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Supervisor Customer Service	Código	21001
<b>Missão da função</b>	Assegurar e garantir que as necessidades dos clientes são satisfeitas durante todo o processo de encomendas e expedição.		
<b>Pessoa responsável</b>	Cristina Ribas		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Supervisor Customer Service</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Técnico Encomendas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Técnico Logística e Transporte</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Garantir o cumprimento de procedimentos</p> <p>Garantir uma rápida resposta a clientes</p> <p>Promover o rápido, correto e equilibrado fluxo de informação entre o departamento de CS e toda a CSP</p> <p>Gerir situações que carecem de atenção especial</p> <p>Gerir todo o processo de encomenda</p> <p>Controlo de stock de clientes</p> <p>Garantir a gestão correta de marcas de clientes</p> <p>Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento das práticas do departamento	Motivação	
	Conhecimento do negócio - Visão transversal	Persistência e determinação	
	Conhecimento dos clientes		
	Conhecimento em construção de KPI		
	Conhecimentos de línguas: Espanhol, Inglês, Francês		
	Conhecimentos de utilização das TIC		
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas		
<b>Competências Transversais</b>	EXCEL		
	Conhecimentos de informática - Office NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	

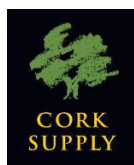


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Técnico Gestão de Encomendas de CS	Código	21002
<b>Missão da função</b>	Responder a necessidades dos clientes durante todo o processo de encomendas.		
<b>Pessoa responsável</b>	Teresa Serapicos Dora Santos		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Supervisor Customer Service</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Técnico Gestão Encomendas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Técnico Logística e Transportes</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Gerir base de dados de clientes</p> <p>Receção e introdução de encomendas no sistema informático</p> <p>Garantir que todo o processo de encomenda ocorre segundo os procedimentos do departamento</p> <p>Encomenda, receção e controlo de marcas para encomendas</p> <p>Receber e distribuir cadernos de encargos</p> <p>Responder ou coordenar resposta rápida e eficaz a solicitações de clientes</p> <p>Controlo de stock de clientes</p> <p>Desempenho de funções administrativas na CSP2: atualização lista telefónica, receção e distribuição de fax, atendimento em geral</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimento dos clientes		
	Conhecimentos de línguas: Espanhol, Inglês, Francês		
	Conhecimentos de utilização das TIC		
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas		
	Conhecimento em tratamento de imagem (Paint)		
<b>Competências Transversais</b>	NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	



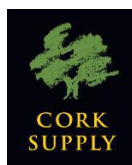
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Técnico Gestão Logística e Transportes CS	Código	21003
<b>Missão da função</b>	Responder a necessidades dos clientes durante todo o processo de expedição.		
<b>Pessoa responsável</b>	Paula Gomes		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Supervisor Customer Service</div> <div> <div>Técnico Encomendas</div> <div>Técnico Logística e Transportes</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Alimentar e actualizar base de dados de fornecedores de transportes</p> <p>Impressão diária dos mapas das encomendas em aberto para as reuniões de produção</p> <p>Adjudicar transportes diários de recolha e transporte das encomendas e amostras</p> <p>Emitir guias de transporte das encomendas e amostras</p> <p>Marcação para certificados fitossanitários</p> <p>Emitir faturas</p> <p>Fazer seguimento da mercadoria até à chegada ao local de destino (confirmação com cliente)</p> <p>Informar os comerciais das mercadorias expedidas, semanalmente</p> <p>Verificar e aprovar as faturas de transporte</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimento dos clientes	Persistência e determinação	
	Conhecimentos de línguas: Espanhol, Inglês, Francês		
	Conhecimentos de utilização das TIC		
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas		
	Conhecimentos software booking e seguimento		
<b>Competências Transversais</b>	NAVISON	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade para providenciar soluções Capacidade de resolução de problemas Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	



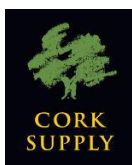


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações

Designação da função	Responsável CQ matéria-prima	Código	22101
<b>Missão da função</b>	Assegurar a qualidade e conformidade da matéria-prima às normas oficiais, aos padrões estabelecidos internamente e às especificações dos clientes através de testes laboratoriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rita Lima		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Operações CSP2</div> <div>Responsável CQ matéria-prima</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Controlar a qualidade visual das encomendas</p> <p>Registar os lotes para encomendas no NAVISION (rastreadibilidade de lotes, quantidades e margens)</p> <p>Prever margem bruta de cada encomenda e gerir a escolha de lotes para maximização da mesma</p> <p>Participar nas reuniões de produção</p> <p>Conhecimento dos cadernos de encargos e especificações para cumprimento dos requisitos do cliente</p> <p>Validação do Controlo de Qualidade dos lotes antes de entrar em produção</p> <p>Atualizações no software do Controlo de Qualidade</p> <p>Colaborar com boas práticas na edificação e arquivo das amostras de referência</p> <p>Colaborar na análise de stock</p> <p>Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Capacidade de aptidão numérica	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento do negócio - Visão transversal	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	EXCEL	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
<b>Competências Transversais</b>		Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
		Persistência e determinação	
	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
	NAVISION	Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade para providenciar soluções	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Disponibilidade	
	Resistência psicológica, tolerância ao stress		
	Responsabilidade		
	Trabalho em equipa		

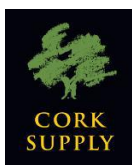


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Responsável	Controlo de Qualidade	Código	22201
<b>Missão da função</b>	Assegurar a qualidade e conformidade dos produtos da empresa às normas oficiais, aos padrões estabelecidos internamente e às especificações dos clientes através de testes.			
<b>Pessoa responsável</b>	Teresa Leite			
<b>Posicionamento hierárquico</b>				
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Operações CSP2</div> <div>Responsável CQ produto acabado</div> </div>				
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>				
Controlar a qualidade dos lotes de entrada Controlar a qualidade dos lotes na linha de produção Atualizar a base de dados com os resultados obtidos Conhecimento dos cadernos de encargos e especificações para cumprimento dos requisitos do cliente Identificar e arquivar as amostras de retenção dos envios Aprovação da qualidade visual após escolha eletrónica Planear e gerir a escolha electrónica Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)				
<b>Competências requeridas para a função</b>				
Formação académica				
Formação superior				
	Competências técnicas		Competências comportamentais	
Competências Específicas	Conhecimento dos procedimentos do departamento		Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento das práticas departamento		Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
Competências Transversais	Conhecimento do negócio - Visão transversal CRM		Capacidade de resolução de problemas	
	Conhecimentos de informática - Office NAVISION		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
			Disponibilidade	
			Gestão do tempo	
			Resistência psicológica, tolerância ao stress	
			Responsabilidade	
			Trabalho em equipa	

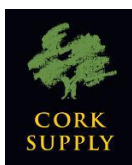


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Supervisor CQ mecânica	Código	22301
<b>Missão da função</b>	Assegurar a qualidade e conformidade dos produtos da empresa às normas oficiais, aos padrões estabelecidos internamente e às especificações dos clientes através de testes laboratoriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Susana Duarte		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Operações CSP2</div> <div>Supervisor CQ mecânica</div> <div>Técnico CQ mecânica</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Previsão dos lotes a controlar e gestão de ensaios</p> <p>Participar nas reuniões de produção</p> <p>Conhecimento dos cadernos de encargos e especificações</p> <p>Executar e validar os ensaios do controlo de qualidade</p> <p>Gestão de etiquetas de recolha de amostras</p> <p>Atualizar base de dados com os resultados obtidos para compilação e validação de resultados</p> <p>Controlo e aprovação dos materiais subsidiários</p> <p>Contacto com fornecedores em caso de rejeição de materiais</p> <p>Entrada, distribuição e apoio na resposta a reclamações</p> <p>Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)</p> <p>Gestão de ações correctivas</p> <p>Emissão de relatórios para clientes</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento das práticas departamento		
	Conhecimento do negócio - Visão transversal		
	Conhecimento de línguas: Espanhol, Inglês e Francês		
	CRM		
	EXCEL		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
	NAVISON	Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Disponibilidade	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	

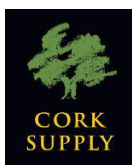


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Técnico CQ mecânica	Código	22302
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de controlo de qualidade mecânica segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Joélia Amorim		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor CQ mecânica</div> <div>Técnico CQ mecânica</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Previsão dos lotes a controlar e gestão de ensaios            Conhecimento dos cadernos de encargos e especificações            Executar e validar os ensaios do controlo de qualidade            Gestão de etiquetas de recolha de amostras            Atualizar base de dados com os resultados obtidos para compilação e validação de resultados            Controlo e aprovação dos materiais subsidiários            Emissão de relatórios para clientes</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento das práticas departamento CRM	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
<b>Competências Transversais</b>	NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Trabalho em equipa Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade	

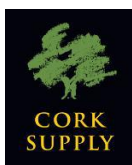


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Supervisor CQ Amostras	Código	22401
<b>Missão da função</b>	Assegurar a qualidade e conformidade das amostras às normas oficiais, aos padrões estabelecidos internamente e às especificações dos clientes através de testes laboratoriais.		
<b>Pessoa responsável</b>	Sara Coelho		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Operações CSP2</div> <div>Supervisor CQ Amostras</div> <div>Técnico CQ Amostras</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Gestão do arquivo organizado do stock de amostras Preparar amostras em tempo real de modo consistente e criterioso Manter registo de todas as saídas e entradas de amostras em stock Atribuição de amostra a todos os potenciais negócios Enviar amostras requisitadas Garantir que as amostras a enviar apresentam as características pedidas Informar o Departamento Financeiro do fecho mensal dos consumos de rolhas para amostras Conhecimento do caderno de encargos e especificações Emissão de relatórios de Amostras Registar a aprovação das amostras que dão origem a negócio</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Capacidade de aptidão numérica Carta de condução Conhecimento das práticas departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento do negócio - Visão transversal Conhecimento de línguas: Inglês, Francês e Espanhol EXCEL	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Criatividade Planeamento	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	

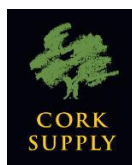


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Técnico de CQ Amostras	Código	22402
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento da gestão de amostras segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Diana Inês Lopes Mª Rosário Giro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor CQ Amostras</div> <div>Técnico CQ Amostras</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Gestão do arquivo organizado do stock de amostras Preparar amostras em tempo real de modo consistente e criterioso Manter registo de todas as saídas e entradas de amostras em stock Atribuição de amostra a todos os potenciais negócios Enviar amostras requisitadas Garantir que as amostras a enviar apresentam as características pedidas Conhecimento do caderno de encargos e especificações Registar a aprovação das amostras que dão origem a negócio			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
Formação académica			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
Competências Específicas	Capacidade de aptidão numérica	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Carta de condução	Criatividade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento		
	Conhecimento das práticas departamento		
	Conhecimento do negócio - Visão transversal		
	Conhecimentos de línguas: Espanhol, Inglês e Francês		
Competências Transversais	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
	NAVISION	Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Disponibilidade	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	

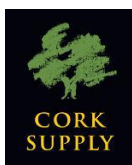


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Supervisor de Produção	Código	23001
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de produção dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	João Ribas		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">Supervisor de Produção</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Auxiliar de Supervisão</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">Chefe de equipa de Produção</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Planeamento de produção Participar nas reuniões de produção Monitorizar o processo de produção Definição de necessidades de recursos humanos e técnicos Garantir o cumprimento do plano de limpeza e de intervenção da manutenção Avaliar desempenho dos colaboradores da produção para atribuição de prémios Coordenar processo de expedição da mercadoria Colaborar na recolha de dados de análise da produção Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's)			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de negociação e persuasão	
	Conhecimento do negócio - Visão transversal	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento equipamentos/ferramentas usados	Criatividade	
	Conhecimentos dos processos da produção	Espírito crítico	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho EXCEL	Foco na melhoria constante, qualidade e cliente Motivação Organização Planeamento	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa Gestão do tempo	



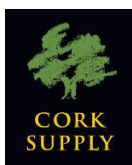
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Auxiliar de Supervisão	Código	23002								
<b>Missão da função</b>	Executar atividades de apoio operacional, administrativo e técnico ao Supervisor de Produção.										
<b>Pessoa responsável</b>	João Marques										
<b>Posicionamento hierárquico</b>											
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">Supervisor Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px; background-color: #cccccc;">Auxiliar de Supervisão</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> </div>											
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>											
Distribuir plano diário de trabalho para cada setor Acompanhar e apoiar todo o processo de produção Informar actualizações ao plano de produção diário Coordenar a aprovação do departamento de Controlo de Qualidade das encomendas Coordenar a aprovação do departamento de Customer Service dos clientes Participar nas reuniões de produção Registo informático de todas as operações, semanalmente Recolha de informação para alimentação de KPI's											
<b>Competências requeridas para a função</b>											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Formação superior</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		Formação superior					
Formação académica											
Formação superior											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Conhecimento das práticas do departamento            Conhecimento dos procedimentos do departamento         </td> <td>           Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia            Foco na melhoria constante            Foco na qualidade         </td> </tr> <tr> <td>           Competências Específicas         </td> <td>           Capacidade de resolução de problemas            Capacidade para providenciar soluções            Disponibilidade            Resistência psicológica, tolerância ao stress            Responsabilidade         </td> </tr> <tr> <td>           Competências Transversais         </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competências técnicas	Competências comportamentais	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Foco na melhoria constante Foco na qualidade	Competências Específicas	Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Disponibilidade Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade	Competências Transversais			
Competências técnicas	Competências comportamentais										
Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Foco na melhoria constante Foco na qualidade										
Competências Específicas	Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Disponibilidade Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade										
Competências Transversais											



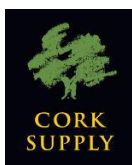


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Chefe de equipa de Produção	Código	23003
<b>Missão da função</b>	Coordenar toda a equipa no sentido de cumprir o planeamento da produção.		
<b>Pessoa responsável</b>	Paulo Sousa		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor de Produção</div> <div>Chefe de equipa</div> <div>Operadores</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Impressão e distribuição das ordens de produção lançadas Coordenação de toda a produção Fabricar marcas a resina e obter aprovação com Customer Service Controlo contínuo da qualidade do processo Revisão de materiais consumíveis na produção Garantir limpeza dos postos de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos Conhecimentos dos processos da produção Curso de empilhadores	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Capacidade de negociação e persuasão Foco na melhoria constante Foco na qualidade	
<b>Competências Transversais</b>		Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Disponibilidade Responsabilidade	

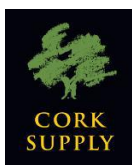


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador Despoeiramento	Código	23004
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de despoeiramento segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Joaquim Costa Óscar Joel Cruz		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Despoeirar ordens de produção Registar recolhas dos lotes alocados às TEF's Fazer sobras e arrumar em stock Contagem de escolhas Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos	Espírito crítico	
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Foco na qualidade	
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimento na qualidade de produtos finais		
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios		
	Conhecimentos técnicos em despoeiramento		
<b>Competências Transversais</b>		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	

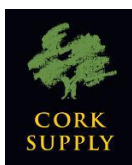


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Marcação	Código	23005									
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de marcação segundo ordens dos seus superiores.											
<b>Pessoa responsável</b>	Paulo Pereira Óscar Joel Cruz											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Montar marcas e afinar máquinas de marcação Marcar ordens de produção Controlo contínuo da qualidade de marcação Limpeza e arrumo das marcas na respetiva gaveta Garantir estado de conservação das marcas Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Formação académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">12º ano de escolaridade</td> </tr> </tbody> </table>				Formação académica		12º ano de escolaridade						
Formação académica												
12º ano de escolaridade												
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Competências técnicas</th> <th>Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</td> <td>           Conhecimento das práticas do departamento            Conhecimento dos procedimentos do departamento            Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos            Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados            Conhecimentos dos processos da produção            Conhecimento na qualidade de produtos finais            Conhecimento na qualidade de produtos intermédios            Conhecimentos técnicos em marcação            Curso de empilhadores         </td> <td>           Capacidade de escuta ativa            Concentração, foco no trabalho, meticulosidade            Espírito crítico            Foco na qualidade         </td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</td> <td></td> <td>           Disponibilidade            Gestão do tempo            Responsabilidade            Trabalho em equipa         </td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos finais Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Conhecimentos técnicos em marcação Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Espírito crítico Foco na qualidade	Competências Transversais		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos finais Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Conhecimentos técnicos em marcação Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Espírito crítico Foco na qualidade										
Competências Transversais		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa										

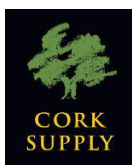


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Tratamento	Código	23006
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de tratamento segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Óscar Joel Cruz Daniel Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Tratar ordens de produção Selecionar tratamento no computador Garantir correto processo de tratamento Verificar conformidades dos produtos utilizados Identificar o cesto para rastreabilidade Retirar amostra para controlo de qualidade mecânica Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos finais Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Espírito crítico Foco na qualidade	
<b>Competências Transversais</b>		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	

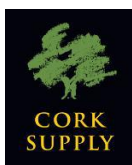


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Expedição	Código	23007
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de expedição segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Joaquim Costa Tiago Sousa		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Garantir correto embalamento dos sacos nas caixas da encomenda Paletizar encomendas de acordo com a indicação na ordem de produção Garantir conformidade das etiquetas, caixas e paletes Conferir e colar guias de transporte nas respetivas encomendas Verificar boas condições dos transportes Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos	Espírito crítico	
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Foco na qualidade	
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimento na qualidade de produtos finais		
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios		
	Conhecimentos técnicos em processo de expedição		
<b>Competências Transversais</b>	Curso de empilhadores		
		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	

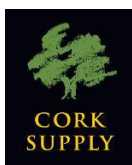


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Escolha Electrónica	Código	23008
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de escolha electrónica segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Sónia Silva Cecília Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Efetuar escolha Controlo contínuo da escolha em comparação com amostra Análise e registo de resultados Correta identificação do stock com etiquetas Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos	Espírito crítico	
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Foco na qualidade	
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimento na qualidade de produtos finais		
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios		
	Conhecimentos em CQvisual e escolha electrónica		
<b>Competências Transversais</b>	Curso de empilhadores		
		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	

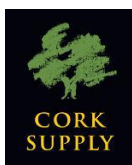


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operação CSP2

Designação da função	Operador de Escolha Manual	Código	23009
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de escolha manual segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Raquel Silva Vera Lemos Helena Cruz Sónia Silva Cecília Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Passar ordens de produção de acordo com a indicação de qualidade visual Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos	Espírito crítico	
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Foco na qualidade	
	Conhecimentos dos processos da produção		
	Conhecimento na qualidade de produtos finais		
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios		
	Conhecimentos em CQ visual		
<b>Competências Transversais</b>	Curso de empilhadores		
		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	



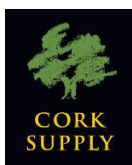
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Embalamento	Código	230010
<b>Área da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de embalamento segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	Raquel Silva Vera Lemos Helena Cruz Sónia Silva		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Chefe de equipa de Produção</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 5px auto; width: 150px;">Operadores</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Embalar ordens de produção de acordo com a indicação de controlo de qualidade visual Registrar encomenda produzida e controlar com etiqueta Garantir injeção de SO <sub>2</sub> e conformidade da selagem em vácuo dos sacos Identificação de defeitos Garantir correto embalamento dos sacos nas caixas de encomenda Registos de auto-controlo e controlo da ordem de produção Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento Conhecimento dos procedimentos do departamento Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados Conhecimentos dos processos da produção Conhecimento na qualidade de produtos finais Conhecimento na qualidade de produtos intermédios Conhecimentos técnicos em embalamento Curso de empilhadores	Capacidade de escuta ativa Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Espírito crítico Foco na qualidade	
<b>Competências Transversais</b>		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa	



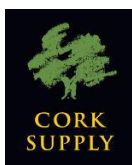


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador de Humidificação	Código	230011						
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir planeamento de produção de humidificação segundo ordens dos seus superiores.								
<b>Pessoa responsável</b>	<table border="0"> <tr> <td>Paulo Pereira</td> <td>Daniel Silva</td> </tr> <tr> <td>Joaquim Costa</td> <td>Tiago Sousa</td> </tr> <tr> <td>Óscar Joel Cruz</td> <td></td> </tr> </table>			Paulo Pereira	Daniel Silva	Joaquim Costa	Tiago Sousa	Óscar Joel Cruz	
Paulo Pereira	Daniel Silva								
Joaquim Costa	Tiago Sousa								
Óscar Joel Cruz									
<b>Posicionamento hierárquico</b>									
<table border="1"> <tr> <td>Chefe de equipa de Produção</td> </tr> <tr> <td>Operadores</td> </tr> </table>				Chefe de equipa de Produção	Operadores				
Chefe de equipa de Produção									
Operadores									
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>									
<p>Análise do plano de trabalho Verificar informação das ordens de produção Preparar máquina para processo de humidificação Introduzir e verificar humidades no CRM Limpeza do posto de trabalho Manutenção de 1º nível</p>									
<b>Competências requeridas para a função</b>									
<b>Formação académica</b>									
12º ano de escolaridade									
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>							
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimento das práticas do departamento	Capacidade de escuta ativa							
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade							
	Conhecimento afinação de máquinas/equipamentos	Espírito crítico							
	Conhecimento de equipamentos/ferramentas usados	Foco na qualidade							
	Conhecimentos dos processos da produção								
	Conhecimento na qualidade de produtos finais								
	Conhecimento na qualidade de produtos intermédios								
	Conhecimentos técnicos em humidificação								
<b>Competências Transversais</b>	Curso de empilhadores								
		Disponibilidade Gestão do tempo Responsabilidade Trabalho em equipa							

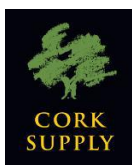


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Supervisor de Logística e Stocks	Código	24001
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento das atividades da área de Logística, envolvendo o transporte e a gestão de stock da CSP.		
<b>Pessoa responsável</b>	Nuno Maranhão		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor de Operações CSP2</div> <div>Supervisor de L&amp;S</div> <div>Fiel Armazém</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Gestão de stocks de rolhas Construção e análise de indicadores de desempenho (KPI's) de entregas e stocks Gestão de inventário Coordenar arrumação, espaço disponível e logística Monitorizar a preparação das encomendas Monitorizar a contagem, etiquetagem e arrumação de lotes Gestão de stock de materiais subsidiários Arquivo e envio das guias aprovadas Coordenar a gestão logística e armazém			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Capacidade de aptidão numérica	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Carta de condução	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento das práticas do departamento	Espírito crítico	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Planeamento	
	Conhecimento do negócio - Visão transversal	Promoção da propensão ao risco	
	Curso de empilhadores EXCEL		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de informática - Office	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
	NAVISION	Capacidade de derelacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	
		Disponibilidade	
		Gestão do tempo	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Responsabilidade	
	Trabalho em equipa		

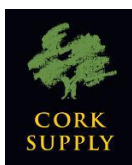


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Fiel de Armazém	Código	24002
<b>Missão da função</b>	Assegurar que o produto acabado e materiais subsidiários são recebidos, armazenados e entregues em bom estado.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rolando Reis		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor de L&amp;S</div> <div>Fiel de Armazém</div> <div>Operador de Manobra</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Rececionar e arrumar todos os produtos que chegam à CSP2</p> <p>Monitorizar o armazém de materiais subsidiários</p> <p>Monitorizar o Logradouro</p> <p>Manutenção do stock</p> <p>Identificação e envio de defeitos devidamente identificados</p> <p>Envio de REC's para CSP1 identificados e contados</p> <p>Gestão de devoluções</p> <p>Distribuição do stock pelo armazém da CSP2, para melhorar eficiência produtiva</p> <p>Reporte ao Supervisor de situações que impeçam o correto arrumo do stock</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Curso de empilhadores	Capacidade de liderança, gestão e coordenação Espírito crítico Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Foco nos objectivos individuais Motivação Organização	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	



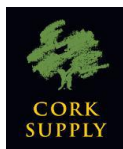
CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP2

Designação da função	Operador Manobra	Código	24003
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de movimentações e arrumação de rolhas em armazém.		
<b>Pessoa responsável</b>	José Oliveira		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div>Supervisor de L&amp;S</div> <div>Fiel de Armazém</div> <div>Operador de Manobra</div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Transporte de rolhas entre CSP1 e CSP2 Arrumação do stock na CSP1 Responsável pela arrumação, limpeza e organização de lotes Otimização do espaço de armazém Reporte diário do trabalho realizado para planeamento do dia seguinte Transporte de rolhas para prestadores de serviço Registo informático das movimentações de rolhas			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Curso de empilhadores	Espírito crítico Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia Foco nos objectivos individuais Motivação	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Disponibilidade Gestão do tempo Resistência psicológica, tolerância ao stress Responsabilidade Trabalho em equipa	

## i. Departamento Comercial

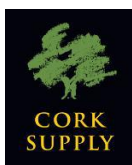


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Comercial

Designação da função	Diretor Comercial	Código	25001									
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades da área comercial: vendas e marketing.											
<b>Pessoa responsável</b>	Paulo Cardoso											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px;">Administração</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Diretor Comercial</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">Comerciais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Gestor de Comunicações</div> </div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Estabelecimento de estratégia comercial nos diferentes mercados em consonância com o responsável do país Gestão da atividade das vendas europeias Elaboração do Plano de Atividade Comercial Anual Elaboração do Plano Trienal de Vendas Formação da equipa comercial Seleção e recrutamento dos elementos das equipas comerciais Visita aos principais clientes, a novos mercados e de novos produtos Elaboração do Orçamento Comercial (vendas e custos de atividade)												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Formação académica</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Formação superior</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="width: 50%;">Competências técnicas</th> <th style="width: 50%;">Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">Competências Específicas</td> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Competências Transversais</td> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas			Competências Transversais		
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas												
Competências Transversais												

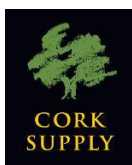


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Comercial

Designação da função	Comercial de Exportação	Código	25101
<b>Missão da função</b>	Assegurar a venda e distribuição de rolhas no mercado internacional.		
<b>Pessoa responsável</b>	Anabela Amendoeira Paulo Soares		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Diretor Comercial</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Comercial Exportação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Comercial Nacional</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Prospeção de mercados atribuídos (volumes existentes e volumes por tipo de obturador) Identificação de clientes-chave Organização de visitas/viagens aos mercados Vendas diretas a adegas/destilarias Estabelecimento de acordos de distribuição Colaboração na elaboração do "Comunication-Mix" Realização de previsão de vendas anuais Gestão de preços Gestão de amostras			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução	Abertura à mudança, adaptabilidade, flexibilidade	
	Conhecimento dos clientes	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento geográfico da região	Capacidade de negociação e persuasão	
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
<b>Competências Transversais</b>		Foco no cliente	
		Foco nos objectivos individuais	
		Motivação	
		Persistência e determinação	
		Perspicácia	
		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Compreensão e relacionamento interpessoal	
		Disponibilidade	
		Resistência psicológica, tolerância ao stress	
		Trabalho em equipa	

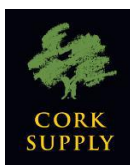


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Comercial

Designação da função	Comercial Nacional	Código	25102
<b>Missão da função</b>	Assegurar a venda e distribuição de rolhas no mercado nacional.		
<b>Pessoa responsável</b>	José Maria Tovar		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Diretor Comercial</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Comercial Exportação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Comercial Nacional</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Prospecção do terreno            Visitas a clientes            Gestão de preços            Gestão de amostras            Colaboração na elaboração do "Communication-Mix"            Representação da empresa em eventos do setor</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução	Abertura à mudança, adaptabilidade, flexibilidade	
	Conhecimento das práticas e procedimentos	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento do negócio - Visão transversal	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento dos clientes	Capacidade de negociação e persuasão	
	Conhecimento em construção de KPI	Foco no cliente	
	Conhecimento geográfico da região	Motivação	
	Conhecimentos de gestão de projectos	Persistência e determinação	
	Conhecimentos de informática - Office	Perspicácia	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos de interpretação comportamental		
		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Gestão do tempo	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	



CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

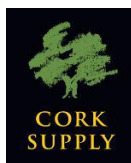
## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Comercial

Designação da função	Gestor de comunicações	Código	25201
<b>Missão da função</b>	Assegurar a consecução dos objetivos da empresa em termos de "Communication-Mix", incluindo toda a gestão administrativa de apoio ao departamento comercial.		
<b>Pessoa responsável</b>	Afonso Pinho Monteiro		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Diretor Comercial</div> <div>Gestor de comunicações</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Coordenar e gerir publicidades a efetuar em revistas do mercado europeu</p> <p>Criar de gifts para entrega a clientes</p> <p>Desenvolver atividades diretamente ligadas ao departamento de Marketing</p> <p>Elaborar mailing e e-mailing (newsletter externa)</p> <p>Gestão de conteúdos das redes sociais</p> <p>Organização de tradeshow</p> <p>Envio de material de apoio comercial a todos os comerciais do mercado europeu</p> <p>Reserva de viagens, hotéis, restaurantes e garantir o funcionamento de todas as visitas de clientes CSP</p> <p>Registo de todas as despesas associadas às visitas</p> <p>Organização, elaboração do programa e gestão de recursos humanos afetos às visitas</p> <p>Gestão de stock de merchandising</p> <p>Gestão do orçamento de Marketing de acordo com a base de dados</p> <p>Realização de atas de reuniões do departamento</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Carta de condução	Abertura à mudança, adaptabilidade, flexibilidade	
	Conhecimento dos clientes	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimentos de línguas: Espanhol	Criatividade	
	Conhecimentos de línguas: Francês	Espírito crítico e perspicácia	
	Conhecimentos de línguas: Inglês	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	
	Conhecimentos de utilização das TIC	Foco na melhoria constante e no cliente	
	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas	Capacidade de Motivação	
<b>Competências Transversais</b>		Sentido estético apurado	
		Capacidade de planeamento e organização	
		Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Gestão do tempo	
		Responsabilidade	
		Trabalho em equipa	



## j. Departamento Operações CSP3

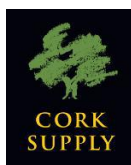


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Diretor Operações CSP3	Código	30001									
<b>Missão da função</b>	Gerir, controlar e supervisionar as atividades da área de operações CSP3: compra de cortiça, preparação de cortiça, processo de expedição.											
<b>Pessoa responsável</b>	Francisco Castro e Almeida											
<b>Posicionamento hierárquico</b>												
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px;">Administração</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #cccccc;">Diretor de Operações CSP3</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Supervisor de Preparação de</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Compradores de cortiça</div> </div> </div>												
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>												
Planear, organizar e gerir áreas funcionais Melhorar continuamente todos os indicadores de desempenho (KPI's) Garantir a resposta a necessidades de produção através da compra de cortiça Garantir a comunicação constante entre CSP1 e CSP3												
<b>Competências requeridas para a função</b>												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 2px;">Formação académica</div> <div style="padding: 2px;">Formação superior</div> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="background-color: #cccccc;">Competências técnicas</th> <th style="background-color: #cccccc;">Competências comportamentais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th style="background-color: #cccccc; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Específicas</th> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> <tr> <th style="background-color: #cccccc; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competências Transversais</th> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> </tbody> </table>					Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências Específicas			Competências Transversais		
	Competências técnicas	Competências comportamentais										
Competências Específicas												
Competências Transversais												

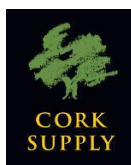


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Compradores de cortiça	Código	31001
<b>Missão da função</b>	Assegurar a compra de cortiça para satisfazer necessidades de produção de rolhas.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rogério Neto Frederico Mayer		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div>Director Operações CSP3</div> <div>Compradores de cortiça</div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Prospecção de mercado de matéria-prima          Compra de matéria-prima respeitando o binómio qualidade/preço estabelecidos pela organização          Negociar com fornecedores tendo em vista o cumprimento dos parâmetros definidos pela Administração          Manter contactos com fornecedores atuais e potenciais</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Capacidade de aptidão numérica	Espírito crítico	
	Carta de condução	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimento de línguas: Inglês, Francês e Espanhol	Capacidade de negociação e persuasão	
	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimentos em classificação de cortiça	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimentos na área administrativa		
	Avaliação da qualidade dos produtos intermédios		
	Avaliação da qualidade dos produtos finais		
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia	
		Capacidade de relacionamento interpessoal	
		Capacidade de resolução de problemas	
		Capacidade de providenciar soluções	
		Responsabilidade	
		Disponibilidade	
		Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	

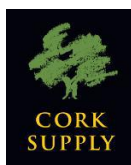


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Supervisor de Preparação de Cortiça	Código	32001
<b>Missão da função</b>	Assegurar o cumprimento do planeamento de preparação de cortiça dentro dos padrões de qualidade, quantidades e prazos estabelecidos.		
<b>Pessoa responsável</b>	Rogério Neto		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<pre> graph TD     A[Supervisor de Preparação da Cortiça] --&gt; B[Auxiliar de Supervisão]     B --&gt; C[Operadores de traçamento]     B --&gt; D[Operadores de cozedura]     B --&gt; E[Operadores de manobra]           </pre>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Planeamento de produção Gestão de equipamentos e recursos humanos Assegurar transporte da matéria-prima do mato para o estaleiro Manter rastreabilidade de pilhas, produtos e operações Reporte de informação periódica à Administração Assegurar transporte de cortiça para clientes Assegurar que todas as operações são executadas em conformidade com o estabelecido Limpeza e organização do posto de trabalho Garantir que o local de trabalho está em ótimas condições de funcionamento			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
Formação superior			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Capacidade de aptidão numérica	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade	
	Conhecimento dos procedimentos do departamento	Capacidade de escuta ativa	
	Conhecimento em construção de KPI's	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	
	Conhecimentos de línguas: Espanhol e Inglês	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	
	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
	Conhecimentos em classificação de cortiça	Foco na melhoria constante	
	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	Motivação	
	Conhecimento da qualidade de intermédios e finais	Organização	
<b>Competências Transversais</b>	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	Planeamento	
	NAVISION	Promoção de bom ambiente de trabalho, empatia Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Capacidade de comunicação eficaz, assertividade Responsabilidade	

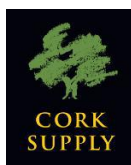


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Auxiliar de Supervisão	Código	32002
<b>Missão da função</b>	Executar atividades de apoio operacional, administrativo e técnico ao Supervisor de Preparação de cortiça.		
<b>Pessoa responsável</b>	Carlos Martins		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<pre> graph TD     A[Supervisor de Preparação de cortiça] --&gt; B[Auxiliar de Supervisão]     B --&gt; C[Operadores de traçamento]     B --&gt; D[Operadores de cozedura]     B --&gt; E[Operadores de manobra]           </pre>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
<p>Apoio ao supervisor de preparação de cortiça</p> <p>Coordenar a unidade em colaboração com o supervisor</p> <p>Apoio administrativo</p> <p>Registo informático de receções e entregas da CSP3</p> <p>Limpeza e organização do posto de trabalho</p> <p>Garantir que o local de trabalho está em ótimas condições de funcionamento</p>			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
12º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	<p>Conhecimentos no atendimento a pessoas externas</p> <p>Conhecimentos no funcionamento de caldeiras</p>	<p>Capacidade para conciliar múltiplas tarefas</p>	
<b>Competências Transversais</b>		<p>Promoção de bom ambiente de trabalho</p> <p>Capacidade de resolução de problemas</p> <p>Capacidade para providenciar soluções</p> <p>Capacidade de comunicação eficaz, assertividade</p> <p>Responsabilidade</p> <p>Trabalho em equipa</p>	

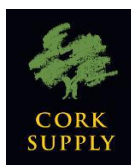


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

**DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Operador de Traçamento		Código	32003
<b>Área da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção segundo ordens dos seus superiores.			
<b>Pessoa responsável</b>	Carlos Silva João Ferreira Luís Miguel Nogueira		Paulo Silva Luís Miguel Rodrigues Hugo Nunes	
<b>Posicionamento hierárquico</b>				
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 200px;">Supervisor de Preparação de Cortiça</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de traçamento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de cozedura</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de manobra</div> </div> </div>				
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>				
Análise do planeamento Traçar a cortiça Verificar e separar a cortiça por calibres e qualidades Identificação e separação de defeitos Registo informático de operações Limpeza e organização do posto de trabalho Garantir que o local de trabalho está em ótimas condições de funcionamento				
<b>Competências requeridas para a função</b>				
<b>Formação académica</b>				
9º ano de escolaridade				
	<b>Competências técnicas</b>		<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca Conhecimentos em classificação de cortiça Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Conhecimento da qualidade d produtos intermédios Conhecimentos da qualidade dos produtos finais		Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Organização	
<b>Competências Transversais</b>			Promoção de bom ambiente de trabalho Capacidade de compreensão interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Responsabilidade Trabalho em equipa	

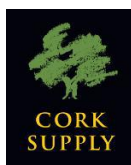


CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP3

<b>Designação da função</b>	Operador de Cozedura	<b>Código</b>	32004
<b>Área da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	José Flamino Rui Carvalheira		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Supervisor de Preparação de Cortiça</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de traçamento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de cozedura</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Operadores de manobra</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do planeamento Executar cozedura e escalda Mudar água de cozer Limpar a caldeira Manutenção de 1º nível da caldeira Registo informático de operações Limpeza e organização do posto de trabalho Garantir que o local de trabalho está em ótimas condições de funcionamento			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
9º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Conhecimentos no funcionamento de caldeiras Curso de empilhadores	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade Organização	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho Capacidade de relacionamento interpessoal Capacidade de resolução de problemas Capacidade para providenciar soluções Responsabilidade Trabalho em equipa	



CORK SUPPLY PORTUGAL S.A.  
Rua Nova do Fial 102  
Apartado 19  
4536 - 907 São Paio de Oleiros

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Departamento: Operações CSP3

Designação da função	Operador de Manobra	Código	32005
<b>Missão da função</b>	Executar e cumprir o planeamento de produção segundo ordens dos seus superiores.		
<b>Pessoa responsável</b>	José Maria Silva José Manuel Simão		
<b>Posicionamento hierárquico</b>			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 200px;">Supervisor de Preparação de Cortiça</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 60px;">Operadores de traçamento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 60px;">Operadores de cozedura</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 60px;">Operadores de manobra</div> </div> </div>			
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>			
Análise do planeamento Deslocações de cortiça dentro da CSP3 Empilhar e paletizar a cortiça no estaleiro Limpeza e organização do posto de trabalho Garantir que o local de trabalho está em ótimas condições de funcionamento			
<b>Competências requeridas para a função</b>			
<b>Formação académica</b>			
9º ano de escolaridade			
	<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências comportamentais</b>	
<b>Competências Específicas</b>	Conhecimentos em classificação de cortiça Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho Conhecimento da qualidade d produtos intermédios Conhecimento na qualidade de produtos finais Curso de empilhadores	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	
<b>Competências Transversais</b>		Promoção de bom ambiente de trabalho Capacidade de relacionamento interpessoal Trabalho em equipa	

## 3. Códigos de funções

					Função	Sub-área	Área	Depto	Empresa	Código
Cork Supply Portugal 1										
Financeiro e RH										
Diretor Financeiro e de RH					1		1		11001	
Diretor Adjunto Financeiro e de RH					2				11002	
Técnico Financeiro					3				11003	
Administrativo										
Assessora da Administração					1		2		12001	
Secretária Administrativa					2				12002	
Técnico Administrativo					3				12003	
Compra de rolhas										
Diretor Compra de Rolhas					1		3		13101	
Compradores Rolhas Naturais e Colmatadas					2				13102	
Secretária Departamental					3				13301	
Controlo de Qualidade										
Diretor de Controlo de Qualidade					1				14001	
Controlo de Qualidade Visual										
Chefe de equipa de CQ Visual					1		1		14101	
Técnico de CQ Visual					2				14102	
Controlo de Qualidade em Laboratório										
Supervisor de CQ Laboratório					1		2		14201	
Chefe de equipa de CQ Laboratório					2				14202	
Técnico de CQ Laboratório					3				14203	
Investigação e Desenvolvimento										
Diretor de Investigação e Desenvolvimento					1				15001	
Gestor de Desenvolvimento de Produto					2				15002	
Atividades Investigação e Desenvolvimento										
Investigador Cientista					1		1		15101	
Técnico de Análise Instrumental					2				15102	
Análise Instrumental										
Supervisor de Análise Analítica					1		2		15201	
Técnico de Análise Analítica					2				15202	
Industrial										
Diretor Industrial					1				16001	
Instalações										
Manutenção							1		16111	
Supervisor de Manutenção					1				16112	
Técnico de Manutenção					2					
Ambiente							2		16121	
Responsável Ambiental					1					
Plant Engineering							3		16131	
Responsável Plant Engineering					1					
Licenciamento de unidades industriais							4		16141	
Responsável de Licenciamento UI					1					
Turno da noite							5		16151	
Responsável do turno da noite					1					
Suporte										
Higiene e Segurança no trabalho							1		16211	
Responsável de HST					1					
Planeamento de Produção							2		16221	
Responsável de Planeamento Produção					1					
Controlo de operações							3		16231	
Responsável de Controlo de Operações					1					
Melhoria Contínua							4		16241	
Responsável de Melhoria Contínua					1					
Sistemas de Informação							5		16251	
Responsável de Sistemas de Informação					1					
Operador Heldpesk					2				16252	
Engenharia de processo							6		16261	
Responsável de Engenharia de Processo					1					



		Função	Sub-área	Área	Depto	Empresa	Código
<b>Cork Supply Portugal 1</b>							
	Operações						
	Fabricação						
		Supervisor de Fabricação	1				16311
		Chefe de equipa de Fabricação	2				16312
		Operador de Retificação	3				16313
		Operador de Fabricação	4				16314
		Operador de Escolha Electrónica	5				16315
	Acabamento intermédio			3	6		
		Supervisor de Acabamento Intermédio	1				16321
		Chefe de equipa de Acabamento Intermédio	2				16322
		Operador de Tratamento	3				16323
	Logística						
		Supervisor de Logística	1				16331
		Auxiliar de Supervisão	2				16332
		Operador de Manobra	3				16333
<b>Produção de rolhas</b>							
	Diretor de Produção de rolhas	1					17001
	DSL						
		Supervisor DSL	1				17101
		Auxiliar de supervisão DSL	2				17102
	Operações						
		Chefe de equipa DSL	3	1	7		17103
		Operador de Escolha	4				17104
		Operador de Manobra	5				17105
	Suporte						
		Controlo de lotes DSL	6				17106
		Auxiliar de DSL	7				17107
	Expedição						
		Técnico de Expedição Grupo	1	2			17201
		Técnico de Expedição CSP2	2				17202
<b>Cork Supply Portugal 2</b>							
	Diretor de Operações CSP2	1					20001
	Customer Service						
		Supervisor de Customer Service	1		1		21001
		Técnico de Gestão de Encomendas	2				21002
		Técnico de Gestão da Logística e Transportes	3				21003
	Controlo de Qualidade						
	Matéria-prima						
		Responsável de CQ de Matéria-prima	1	1			22101
	Produto acabado						
		Responsável de CQ do Produto Acabado	1	2			22201
	Testes mecânicos						
		Supervisor de CQ Mecânico	1	3	2		22301
		Técnico de CQ Mecânico	2				22302
	Amostras						
		Supervisor de CQ de Amostras	1	4			22401
		Técnico de CQ de Amostras	2				22402
	Produção						
		Supervisor de Produção	1				23001
		Auxiliar de supervisão	2				23002
		Chefe de equipa de Produção	3				23003
		Operador Despoeiramento	4				23004
		Operador Marcação	5				23005
		Operador Tratamento	6				23006
		Operador Expedição	7				23007
		Operador Escolha Electrónica	8				23008
		Operador Escolha Manual	9				23009
		Operador Embalamento	10				230010
		Operador Humidificação	11				230011
	Logística e Stocks						
		Supervisor de Logística e Stocks	1		4		24001
		Fiel de armazém	2				24002
		Operador Manobra	3				24003

		Função	Sub-área	Área	Depto	Empresa	Código
<b>Cork Supply Portugal 2</b>							
	Comercial						
	Diretor Comercial	1					25001
	Vendas						
	Comercial de exportação	1	1	5	2		25101
	Comercial nacional	2					25102
	Marketing						
	Gestor de comunicações	1	2				25201
<b>Cork Supply Portugal 3</b>							
	Diretor de Operações CSP3	1					30001
	Compra de cortiça						
	Compradores	1	1				31001
	Preparação de cortiça						
	Supervisor de preparação de cortiça	1					32001
	Auxiliar de supervisão	2					32002
	Operador de traçamento	3					32003
	Operador de cozedura	4					32004
	Operador de manobra	5					32005

4. Matriz de competências por departamento

## a. Departamento Financeiro e RH

Matriz de Competências - Departamento Financeiro			
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Técnico Financeiro
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0
E	T	Conhecimento dos clientes	2,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	2,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2,0
E	T	Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais	3,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	3,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0
E	T	EXCEL	3,0
T	T	NAVISON	3,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	3,0
E	C	Criatividade	2,0
T	C	Disponibilidade	3,0
E	C	Espírito crítico	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0
E	C	Foco na melhoria constante	3,0
E	C	Foco na qualidade	3,0
E	C	Foco no cliente	2,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0
T	C	Gestão do tempo	3,0
E	C	Motivação	3,0
E	C	Organização	3,0
E	C	Persistência e determinação	3,0
E	C	Perspicácia	3,0
E	C	Planeamento	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0
T	C	Responsabilidade	3,0
E	C	Sentido estético	3,0

## b. Departamento Administrativo

Matriz de Competências - Departamento Administrativo					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Assessora da Administração	Secretária Administração	Técnico Administrativo
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2	2	
E	T	Carta de condução			3
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	2	3	2
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2	2	
E	T	Conhecimento dos clientes	2	2	
E	T	Conhecimento dos fornecedores	2	3	2
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
E	T	Conhecimento geográfico da região			2
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2	3	2
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2	2	
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		3	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2	2	2
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2	2	2
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			2
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2	2	
E	T	Conhecimentos na área administrativa	2	3	2
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2	3	2
E	T	EXCEL	2	3	
T	T	NAVISION	2	2	2
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2		
E	C	Assiduidade e pontualidade	3	2	2
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3	2	
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3	2	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3	2	
E	C	Capacidade de escuta ativa	2	2	
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação			
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3	2	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções		2	2
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2	3	2
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		3	
E	C	Criatividade	2	2	
T	C	Disponibilidade		2	2
E	C	Espírito crítico	2	2	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	2	2	
E	C	Foco na melhoria constante	2	2	
E	C	Foco na qualidade	2		
E	C	Foco no cliente	2	2	
E	C	Foco nos objectivos individuais		2	
T	C	Gestão do tempo		3	2
E	C	Motivação		2	
E	C	Organização	2	3	2
E	C	Persistência e determinação	2		
E	C	Perspicácia	2	2	
E	C	Planeamento			
E	C	Promoção da propensão ao risco			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress		2	
T	C	Responsabilidade	2	3	2
E	C	Sentido estético	2		2
T	C	Trabalho em equipa	2	2	

## c. Departamento Compra de Rolhas

Matriz de Competências - Departamento Compra de rolhas				
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Compradores	Secretária Departamental
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	2,0
E	T	Carta de condução	3,0	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento		3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	2,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	3,0	3,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	3,0	
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês		2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2,0	2,0
E	T	Conhecimento em CQ visual	3,0	
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	3,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0	3,0
E	T	EXCEL	2,0	3,0
T	T	NAVISION	2,0	2,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	
E	C	Assiduidade e pontualidade	2,0	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2,0	2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0	3,0
E	C	Criatividade		2,0
T	C	Disponibilidade	2,0	2,0
E	C	Espírito crítico	2,0	2,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	2,0
E	C	Foco na melhoria constante	2,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	3,0	
E	C	Foco no cliente	2,0	2,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	2,0	3,0
E	C	Motivação	2,0	2,0
E	C	Organização	3,0	3,0
E	C	Persistência e determinação	2,0	
E	C	Perspicácia	2,0	2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2,0	2,0
T	C	Responsabilidade	2,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0	2,0

## d. Departamento Controlo da Qualidade

Matriz de Competências - Departamento Controlo de Qualidade							
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Laboratório	Técnico CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Visual	Técnico CQ Visual
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	2,0		2,0	2,0
E	T	Carta de condução	3,0	3,0			
E	T	Conhecimento Certificação CIPR, HAPPC e FSC	3,0	1,5			
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	1,5		2,0	2,0
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0			3,0	3,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	3,0	2,5		2,0	2,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	2,0	2,5	2,0		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2,0				
E	T	Conhecimento em realização de testes sensoriais	3,0				
E	T	Conhecimento geográfico da região	3,0	3,0			
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0				
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	2,0		2,0	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	1,5	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0				
E	T	Conhecimentos de Práticas das Normas ISO	2,0	1,5		2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0	2,5		2,0	2,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em CQ físico-química	3,0	2,5			
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	3,0	2,5			
E	T	Conhecimentos em CQ sensorial	3,0	1,5			
E	T	Conhecimentos em CQ visual		1,5		3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em metrologia	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	2,0	1,5			
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0	2,5			
E	T	CRM	3,0	2,5		2,0	2,0
E	T	EXCEL	3,0	2,0			
T	T	NAVION		1,5			
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	2,0	2,5	2,5	3,0	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0	2,5	2,5	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0	2,5	2,5	2,0	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa		2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2,0	2,5		2,0	2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		2,0		3,0	3,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0	2,5		2,0	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0	2,5		3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	2,5	1,5	3,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0	2,5	2,5	3,0	3,0
E	C	Criatividade		1,5			
T	C	Disponibilidade	2,0	2,5	2,5	3,0	3,0
E	C	Espírito crítico	2,0	2,5		2,0	2,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	2,0	2,5	1,5	2,0	2,0
E	C	Foco na melhoria constante	2,0	2,5	1,5	2,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco no cliente	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	2,0		2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	2,0	2,0	1,5	3,0	3,0
E	C	Motivação	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Organização	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0
E	C	Persistência e determinação	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Perspicácia		1,5		3,0	3,0
E	C	Planeamento	2,0	2,0		3,0	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco		1,5			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2,0	2,0		3,0	3,0
T	C	Responsabilidade	2,0	2,5	1,5	3,0	3,0
E	C	Sentido estético		2,0			
T	C	Trabalho em equipa	2,0	2,5	2,0	3,0	3,0

## e. Departamento Investigação e Desenvolvimento

Matriz de Competências - Departamento Investigação e Desenvolvimento						
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Investigadora Cientista	Técnico de Análise Instrumental	Supervisor de Serviços Analíticos	Técnico de Serviços Analíticos
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	3,0		2,0
E	T	Carta de condução	3,0			
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0		3,0	
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	3,0	2,0	3,0	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	3,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em métodos de análise instrumental	3,0	3,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	3,0	2,0	3,0	2,0
E	T	CRM			3,0	2,0
E	T	EXCEL	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0		3,0	
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	2,0		2,0	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Criatividade	2,0		2,0	
T	C	Disponibilidade	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Espírito crítico	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco na melhoria constante	3,0	2,0	3,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	3,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Foco no cliente	2,0		2,0	
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Organização	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Persistência e determinação	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Perspicácia	3,0	2,0	3,0	2,0
E	C	Planeamento	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Responsabilidade	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Sentido estético	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	3,0	3,0

## f. Departamento Produção de Rolhas

Matriz de Competências - Departamento Produção de rolhas										
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor	Auxiliar de supervisão	Chefe de equipa	Operador	Operador de Manobra	Controlo de lotes	Auxiliar DSL	Técnico Expedição
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	2,0	2,0			2,0	15	2,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	3,0		15			2,0		
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	2,0	2,0				2,0	2,0	
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0	2,0				2,0		3,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	2,0						
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	2,0				2,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	2,0			2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0	2,0						2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0	2,0	2,0			2,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	2,0		2,0		2,0	
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	3,0	3,0	3,0	2,0		3,0		2,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0	3,0	2,0					2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	3,0	3,0	2,0				3,0	
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	3,0	3,0	3,0					
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	2,0	2,0					2,0	
E	T	EXCEL	3,0	3,0	2,0			2,0	2,0	3,0
T	T	NAVISION	3,0	3,0	2,0			2,0	2,0	3,0
E	T	SISQUAL	2,0	3,0						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	2,0	2,0					2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	2,0							
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	3,0	2,0			2,0	2,0	
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	C	Criatividade	2,0	2,0				2,0		2,0
T	C	Disponibilidade	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Espírito crítico	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Foco na melhoria constante	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
E	C	Foco no cliente	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Gestão do tempo	2,0	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Organização	2,0	3,0	2,0		2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Persistência e determinação	2,0	2,0	2,0					3,0
E	C	Perspicácia	2,0	2,0				2,0		2,0
E	C	Planeamento	3,0	2,0				2,0	2,0	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0	2,0						2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	2,0					3,0
T	C	Responsabilidade	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Sentido estético	2,0	2,0						2,0
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0



## g. Departamento Industrial

Matriz de Competências - Departamento Industrial										
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Instalações				Suporte			
			Supervisor de Manutenção	Técnico de Manutenção	Responsável Ambiental	Responsável pelo turno da noite	Responsável de Operações	Responsável de Melhoria Contínua	Operador Helpdesk	Responsável de Engenharia de Processo
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2		2	2	2	2	2	2
E	T	Carta de condução	2	2		3			2	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3	2	2	2	2	2	2	2
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal					3	3		3
E	T	Conhecimento dos clientes						2		
E	T	Conhecimento dos fornecedores	2	1,5	2			2		
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	3	2,5	3	2		2		2
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2		2		2	2		2
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	3	3						
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2		2		2	2		2
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2	1,5	2	2	2	2	3	2
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2			2	2	3		2
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol								
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês								
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2	1,5	2		2	2	2	2
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2	1,5	2		2	2	3	2
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3	2		2	2	2		2
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	2	2	2	2	3	3		3
E	T	Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos	3	3						
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	2	1,5	2	2	2	2	3	2
E	T	Conhecimentos em CQ visual					2	2		2
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3	2	2	3		2		2
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental	2		3	2				2
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos			3	2				2
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes					2	2		2
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais								
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2					2		
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem					2	2		2
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação					2	2		2
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica					2	2		2
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	2	1,5			3	2	2	2
E	T	Curso de empilhadores	3	3		3				
E	T	EXCEL	2	1,5	2	2	2	2	2	2
E	T	ManWinWin	3	2,5						
T	T	NAVISION				2	3	2		
E	T	SISQUAL	2							
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2	1,5		2	2	2		
E	C	Assiduidade e pontualidade	2	2,5	2	3	3	3	2	2
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	2	1,5		2	2	2	2	
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2	2	2	2	2	2		2
E	C	Capacidade de escuta ativa		1,5						
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2	2	2	2	2	2		2
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		1,5	2					2
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2	1,5	2	2	2	2	2	2
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade		1,5					2	
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2	2					2	
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		2	2				2	2
E	C	Criatividade								
T	C	Disponibilidade	2	2		2	2	2	2	
E	C	Espírito crítico		1,5						
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia		1,5	2					2
E	C	Foco na melhoria constante	2	2	2	2	2	2	2	2
E	C	Foco na qualidade	2	2	3	2	2	2	2	3
E	C	Foco no cliente	2	1,5						
E	C	Foco nos objectivos individuais		1,5	2	2	2	2		2
T	C	Gestão do tempo	2	2	2				2	2
E	C	Motivação		1,5						
E	C	Organização	2	2,5	2				2	2
E	C	Persistência e determinação	2	1,5						
E	C	Perspicácia								
E	C	Planeamento	2	1,5						
E	C	Promoção da propensão ao risco								
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2	1,5					2	
T	C	Responsabilidade	3	2	3	3	3	3	2	3
E	C	Sentido estético	2	1,5						
T	C	Trabalho em equipa	2	2,5	2	2	2	2	2	2

Matriz de Competências - Departamento Industrial

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Operações										
			Supervisor de Fabricação	Chefe de equipa de Fabricação	Operador de Retificação	Operador de Fabricação	Operador de EE (Fabricação)	Supervisor de Acabamento Intermediário	Chefe de equipa de Acabamento Intermediário	Operador de Tratamento	Supervisor de Logística	Auxiliar de Supervisão	Operador de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2	2	1,5	1	1,5	2	2	1,5	2	1,5	1,5
E	T	Carta de condução	1	2	1	1,5	1	2	1,5	1	2	2,5	2,5
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3	3	1	2,5	1	3	2,5	2	3	2	2
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	1	2	1,5	1
E	T	Conhecimento dos clientes	1	1	1	1	1	1	1,5	1	1	1	1
E	T	Conhecimento dos fornecedores	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	2	1,5	1	1	1	3	2,5	2	1	1	1
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2	2	1,5	1,5	1,5	2	1,5	1	2	1,5	1
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	2	2,5	2	2	2	1	2	2	1	1,5	1
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1	1	1	1	1	2	1,5	1	1	1	1
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2	2	1,5	1	1,5	2	2,5	1,5	2	2	1,5
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3	2	1,5	1,5	1,5	2	2,5	1,5	2	1,5	1,5
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2	1,5	1	1	1	2	2	1	2	1	1
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2	2	1	1	1	2	2,5	1	2	1,5	1,5
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3	2,5	1,5	1,5	1,5	2	2	1,5	2	1,5	2
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	3	2,5	2	2	2	3	2,5	2,5	2	2	2
E	T	Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos	1	1,5	1	1	1	2	1,5	1,5	1	1	1
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	3	2	1	1	1	2	2,5	1	2	2	1,5
E	T	Conhecimentos em CQvisual	2	2,5	2,5	2,5	2,5	2	1	1	2	2	1
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2	2,5	2	2	2	2	2,5	2	2	1,5	1,5
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	2	2	1	1	1,5	1	1	1	1	1,5	1
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	1	1,5	1,5	1,5	1,5	2	1,5	1	1	1,5	1
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	2	1,5	2	1	3	2	1	1	1	1	1
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	2	1,5	1	1	1	2	1	1	1	1	1
E	T	Curso de empilhadores	1	3	1	1,5	1	1	2,5	2,5	3	2,5	2,5
E	T	EXCEL	3	2	1	1	1	2	1,5	1,5	2	2	1,5
E	T	ManWinWin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
T	T	NAVISION	3	2	1	1	1	2	1,5	1,5	2	2	1,5
E	T	SISQUAL	2	2	1	1	1	1	1,5	1	2	1	1
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2	2,5	1,5	1,5	1,5	2	2	1,5	2	1,5	2
E	C	Assiduidade e pontualidade	2	2,5	3	3	3	2	3	3	2	2,5	3
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1	2	2	1	2,5	2,5
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3	2,5	2	2	2	3	2	2,5	3	2,5	2
E	C	Capacidade de escuta ativa	2	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2,5	2	2	2,5	2
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3	2,5	1,5	1,5	1,5	3	2,5	1,5	3	2	1,5
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	2	2	1	1	1	2	1,5	1,5	2	1,5	1
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2	2,5	1,5	1,5	1,5	2	3	2	2	2	1,5
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2	2,5	1,5	1,5	1,5	2	2,5	2	2	2	1,5
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2	2,5	2	1,5	2	2	1,5	2	2	2,5	2
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	1	2	2,5	2	2,5	1	1,5	1,5	1	2	2
E	C	Criatividade	1	1,5	1	1	1	1	1,5	1	1	1	1
T	C	Disponibilidade	3	2,5	2,5	2	2,5	3	2	2	3	1,5	2,5
E	C	Espírito crítico	2	2,5	2	2	2	2	2,5	1,5	2	2	1,5
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	1,5	2	1,5	1,5
E	C	Foco na melhoria constante	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	2,5	2	2	2
E	C	Foco na qualidade	3	3	2,5	2,5	2,5	3	3	3	3	3	2
E	C	Foco no cliente	2	2,5	2	2	2	2	2,5	2	2	2	1
E	C	Foco nos objectivos individuais	2	2	2,5	2,5	2,5	2	2,5	2	2	1,5	1
T	C	Gestão do tempo	2	2,5	1,5	1,5	1,5	2	2	1,5	2	2	2
E	C	Motivação	2	2,5	2,5	2,5	2,5	2	2,5	1	2	1,5	1,5
E	C	Organização	2	2,5	2	2	2	2	2,5	1,5	2	2,5	2,5
E	C	Persistência e determinação	2	2	1	1	1	2	2	1,5	2	1,5	1,5
E	C	Perspicácia	1	1	1	1	1	1	1,5	1	1	1	1
E	C	Planeamento	3	2,5	1	1	1	3	2	1	3	1	1
E	C	Promoção da propensão ao risco	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,5	1,5
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2	2	1,5	1,5	1,5	2	1,5	1,5	2	1,5	1,5
T	C	Responsabilidade	3	3	2,5	2,5	2,5	3	2,5	2	3	2,5	2
E	C	Sentido estético	2	1,5	1	1	1	2	1	1,5	2	1,5	1,5
T	C	Trabalho em equipa	2	2,5	2	2	2	2	2	2,5	2	1,5	2,5

## h. Departamento Operações CSP2

Matriz de Competências - Departamento Operações CSP2								
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Amostras	Técnico CQ - Amostras	Supervisor CQ Mecânica	Técnico CQ Mecânica	Responsável CQ MP	Responsável CQ PA
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Carta de condução	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados			3,0	2,0		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0	2,0	3,0		3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos			2,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	3,0	2,0	3,0		3,0	3,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0	3,0	3,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	3,0	3,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0	3,0	3,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/s/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa						
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento						
E	T	Conhecimentos técnicos em despeiramento						
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	2,0	2,0			3,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em humedificação	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição						
E	T	CRM	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Curso de empilhadores	3,0	3,0			3,0	3,0
E	T	EXCEL	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
T	T	NAVISON	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	SISQUAL						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Bom disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação			3,0		3,0	3,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Criatividade	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
T	C	Disponibilidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Espírito crítico	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Foco na melhoria constante	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Foco na qualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco no cliente	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Organização	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Persistência e determinação	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Perspicácia	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	C	Planeamento	3,0	2,0	3,0		3,0	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Responsabilidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Sentido estético	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Matriz de Competências - Departamento Operações CSP2

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor Customer Service	Técnico Customer Service	Supervisor Logística e Stocks	Fiel de Armazém	Operador Manobra (Estafeta)	Auxiliar de Supervisão	Chefe de equipa	Operadores
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	1,7	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Carta de condução		1,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	3,0	3,0	2,5
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados						2,0	2,5	1,5
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0		3,0			3,0	2,0	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos				1,5	1,5	2,0	3,0	2,5
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			3,0			2,5		
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	1,5	3,0	2,0	1,5	2,5	1,5	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0	3,0				1,5		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	3,0				1,5		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0	3,0				1,5		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5	1,5	1,5
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	1,5	2,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos dos processos da produção			2,0	1,5	1,5	2,5	3,0	2,5
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica						2,0	2,0	1,5
E	T	Conhecimentos em CQ visual						2,0	2,0	2,5
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	3,0	3,0	2,5	2,0	2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos na área administrativa	3,0	3,0	2,0	2,0	1,5	2,0	1,5	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais			2,0	2,0	2,0	2,5	2,5	3,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0	3,0	2,0	2,5	2,0	2,0	1,5	1,5
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento	3,0	1,5		1,5				
E	T	Conhecimentos técnicos em despoeiramento				2,5	2,0	2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem				2,0		2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica						2,0	2,0	2,5
E	T	Conhecimentos técnicos em humedificação				2,0		2,5	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						2,0	2,5	2,5
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	2,0	1,5		2,5	1,5	2,5	2,5	2,5
E	T	CRM						2,0	2,0	2,0
E	T	Curso de empilhadores			3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0
E	T	EXCEL	2,0	1,7	3,0	1,5	1,5	2,5	1,5	
T	T	NAVISION	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5	2,0	
E	T	SISQUAL			3,0			2,0		
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Bom dispostão, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,5
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	3,0	2,0	1,5	2,5	3,0	1,5
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,5	3,0	2,5	2,5	3,0	3,0	2,5
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5	3,0	2,5
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	2,5	3,0	2,5	2,5	2,5	2,5	1,5
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Criatividade		1,5	2,0	2,0	1,5	2,0	2,5	1,5
T	C	Disponibilidade	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5
E	C	Espírito crítico	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5
E	C	Foco na melhoria constante	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5
E	C	Foco na qualidade	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5
E	C	Foco no cliente	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	2,5
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Motivação	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Organização	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Persistência e determinação	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Perspicácia	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5
E	C	Planeamento	2,0		3,0	1,5	1,5	2,5	3,0	
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0		3,0	2,0	2,0	1,5	2,0	
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,0
T	C	Responsabilidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Sentido estético	2,0	2,0		2,0	1,5	1,5	1,5	1,5
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5

## i. Departamento Comercial

Matriz de Competências - Departamento Comercial					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Vendedor Exportação	Vendedor Nacional	Gestor de Comunicação
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	2,0	2,0
E	T	Carta de condução	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	2,0	2,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	3,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	2,0	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de interpretação comportamental	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,5	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0	1,5	3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0		3,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em software de design gráfico			2,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	1,5		
E	T	Conhecimentos na área " Business to business"	2,0		2,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	2,0	1,5	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	3,0		3,0
E	T	EXCEL	2,0	2,0	2,0
T	T	NAVISON	2,0	2,0	2,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	3,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	2,0	2,0	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	2,0	3,0	2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções		2,0	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas		2,0	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0	2,0	2,0
E	C	Criatividade			3,0
T	C	Disponibilidade	3,0	2,0	
E	C	Espírito crítico	2,0	2,0	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	2,0	3,0
E	C	Foco na melhoria constante		2,0	3,0
E	C	Foco na qualidade	2,0	2,0	2,0
E	C	Foco no cliente	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0	2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	2,0	2,0	3,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	3,0
E	C	Organização	2,0	2,0	3,0
E	C	Persistência e determinação	3,0	3,0	2,0
E	C	Perspicácia	3,0	3,0	3,0
E	C	Planeamento	2,0	2,0	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0	2,0	2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	2,0
T	C	Responsabilidade	2,0	2,0	3,0
E	C	Sentido estético	2,0	2,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	3,0

## j. Departamento Operações CSP3

Matriz de Competências - Departamento Operações CSP3

Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências	Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Carta de condução	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	2,0	2,0				
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	2,0	3,0	2,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	2,0	2,0				
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	2,0	2,0			
T	T	Conhecimentos de informática - Office		3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	3,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	2,0	2,0	2,0		2,0	
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos na área administrativa	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição		2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Curso de empilhadores	2,0	2,0	2,0			
E	T	EXCEL		3,0	2,0			
T	T	NAVISION	3,0	3,0	2,0	2,0		2,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Bom relacionamento, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	2,0				
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	2,0	3,0		2,0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0					
E	C	Criatividade	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Disponibilidade	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
E	C	Espírito crítico	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	3,0	2,0	2,0		
E	C	Foco na melhoria constante	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Foco na qualidade	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
E	C	Foco no cliente	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0
E	C	Organização	3,0	2,0				
E	C	Persistência e determinação	2,0	2,0	2,0			2,0
E	C	Perspicácia	2,0	3,0	2,0		2,0	
E	C	Planeamento	2,0					
E	C	Promoção da propensão ao risco	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
T	C	Responsabilidade		2,0			2,0	
E	C	Sentido estético	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## 5. Matriz GAP de competências por departamento

### a. Departamento Financeiro e RH

Matriz GAP de Competências - Departamento Financeiro			
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Técnico Financeiro
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0
E	T	Conhecimento dos clientes	0,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0
E	T	Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais	0,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	1,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0
E	T	EXCEL	0,0
T	T	NAVISON	0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0
E	C	Criatividade	0,0
T	C	Disponibilidade	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0
E	C	Motivação	0,0
E	C	Organização	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0
E	C	Perspicácia	0,0
E	C	Planeamento	0,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0
E	C	Sentido estético	0,0

## b. Departamento Administrativo

Matriz GAP de Competências - Departamento Administrativo					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Assessora da Administração	Secretária Administração	Técnico Administrativo
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0	1	
E	T	Carta de condução			0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0	0	0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0	0	
E	T	Conhecimento dos clientes	0	0	
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0	1	0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
E	T	Conhecimento geográfico da região			-1
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			
T	T	Conhecimentos de informática - Office	-1	1	0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0	0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		2	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0	0	1
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	-1	-1	0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0	1	
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0	1	0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0	1	0
E	T	EXCEL	0	2	
T	T	NAVION	0	0	0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0		
E	C	Assiduidade e pontualidade	0	-1	0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0	0	
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0	0	
E	C	Capacidade de escuta ativa	1	0	
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0	0	
E	C	Capacidade de negociação e persuasão			
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	1	0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade		0	0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0	0	0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		1	
E	C	Criatividade	-1	0	
T	C	Disponibilidade		-1	0
E	C	Espírito crítico	0	0	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	1	0	
E	C	Foco na melhoria constante	0	0	
E	C	Foco na qualidade	0		
E	C	Foco no cliente	0	0	
E	C	Foco nos objectivos individuais		1	
T	C	Gestão do tempo		1	0
E	C	Motivação		0	
E	C	Organização	0	0	0
E	C	Persistência e determinação	0		
E	C	Perspicácia	1	0	
E	C	Planeamento			
E	C	Promoção da propensão ao risco			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress		0	
T	C	Responsabilidade	0	0	0
E	C	Sentido estético	0		0
T	C	Trabalho em equipa	-1	0	



## c. Departamento Compra de Rolhas

Matriz GAP de Competências - Departamento Compra de rolhas				
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Compradores	Secretária Departamental
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	1,0
E	T	Carta de condução	0,0	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento		0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	1,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	1,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	0,0	
T	T	Conhecimentos de informática - Office	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1,0	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês		0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	1,0	-1,0
E	T	Conhecimento em CQ visual	0,0	
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	1,0	1,0
E	T	EXCEL	1,0	2,0
T	T	NAVISION	1,0	0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	-1,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	1,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	0,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	1,0
E	C	Criatividade		0,0
T	C	Disponibilidade	-1,0	-1,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	1,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	1,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	1,0
E	C	Motivação	0,0	0,0
E	C	Organização	2,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	
E	C	Perspicácia	0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	1,0	0,0

## d. Departamento Controlo da Qualidade

Matriz GAP de Competências - Departamento Controlo de Qualidade							
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Laboratório	Técnico CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Visual	Técnico CQ Visual
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0		-1,0	-1,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0			
E	T	Conhecimento Certificação CIPR, HAPPC e FSC	0,0	0,0			
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0		0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos clientes	0,0			0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	0,0		-1,0	-1,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,0	0,0		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0				
E	T	Conhecimento em realização de testes sensoriais	0,0				
E	T	Conhecimento geográfico da região	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0,0				
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,0		1,0	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	0,0	0,5	0,5	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	-1,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0				
E	T	Conhecimentos de Práticas das Normas ISO	-1,0	0,5		1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0		0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ físico-química	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos em CQ sensorial	0,0	0,5			
E	T	Conhecimentos em CQ visual		0,5		0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em metrologia	0,0	0,5			
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0			
E	T	CRM	0,0	0,5		0,0	0,0
E	T	EXCEL	0,0	0,0			
T	T	NAVISION		0,0			
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	-0,5	-0,5	1,0	1,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa		0,0	0,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	0,5		0,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		1,0		1,0	1,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	0,5		0,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	1,0	1,5		1,0	1,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	0,5	0,0	1,0	1,0
E	C	Criatividade		0,0			
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0		0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0		0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	-1,0	-0,5	-0,5	0,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Perspicácia		-0,5		1,0	1,0
E	C	Planeamento	0,0	0,5		1,0	1,0
E	C	Promoção da propensão ao risco		0,0			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,5		1,0	1,0
T	C	Responsabilidade	-1,0	-0,5	-0,5	0,0	0,0
E	C	Sentido estético		-0,5			
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,5	0,0	1,0	1,0

## e. Departamento Investigação e Desenvolvimento

Matriz GAP de Competências - Departamento Investigação e Desenvolvimento					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Investigadora Cientista	Técnico de Análise Instrumental	Supervisor de Serviços Analíticos
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	1,0	1,0
E	T	Carta de condução	0,0		
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	2,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	1,0	0,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	1,0	1,0	
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1,0	1,0	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	1,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	-1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos em métodos de análise instrumental	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	0,0	-1,0	1,0
E	T	CRM			3,0
E	T	EXCEL	0,0	0,0	0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	0,0	1,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	1,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	1,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	-1,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0		2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0		1,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	1,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	1,0	0,0
E	C	Criatividade	-1,0		-1,0
T	C	Disponibilidade	-1,0	-1,0	-1,0
E	C	Espírito crítico	0,0	1,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	1,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	-1,0
E	C	Foco no cliente	0,0		1,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	1,0	1,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	1,0	0,0
E	C	Motivação	0,0	1,0	0,0
E	C	Organização	0,0	1,0	1,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	1,0	0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0
E	C	Planeamento	0,0	1,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	1,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	1,0	0,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	1,0	1,0

## f. Departamento Produção de Rolhas

Matriz GAP de Competências - Departamento Produção de rolhas										
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor	Auxiliar de supervisão	Chefe de equipa	Operador	Operador de Manobra	Controlo de lotes	Auxiliar DSL	Técnico Expedição
E	T	Capacidade de aptidão numérica	1,0	1,0	1,0			1,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0		0,0			0,0		
E	T	Conhecimento dos clientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	0,0				0,0	0,0	
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	1,0	1,0				1,0		1,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1,0	0,0						
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	1,0				1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	1,0	1,0			1,0	1,0	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	1,0						1,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	1,0	0,0	0,0		0,0		0,0	
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	1,0	1,0	0,0		1,0		0,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	0,0					0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento	0,0	0,0	0,0				0,0	
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	1,0	1,0	1,0					
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0					0,0	
E	T	EXCEL	0,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0
T	T	NA VISION	0,0	1,0	2,0			2,0	1,0	1,0
E	T	SISQUAL	0,0	0,0						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	-1,0	-1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	-1,0	-1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	-1,0	1,0					1,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0							
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	1,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	-1,0	0,0	0,0			0,0	0,0	
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	-1,0	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Criatividade	0,0	0,0				1,0		0,0
T	C	Disponibilidade	-1,0	-1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	0,0	0,0					0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0				1,0		0,0
E	C	Planeamento	0,0	1,0				0,0	0,0	1,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	0,0						0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	1,0	1,0	0,0					0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0						0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## g. Departamento Industrial

Matriz GAP de Competências - Departamento Industrial									
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Instalações				Suporte		
			Supervisor de Manutenção	Técnico de Manutenção	Responsável Ambiental	Responsável pelo turno da noite	Responsável de Controlo de Operações	Responsável de Melhoria Contínua	Operador Helpdesk
E	T	Capacidade de aptidão numérica	-1,0		NA	0,0	NA	NA	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	2,0	NA	1,0	NA	NA	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	1,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	1,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimento dos clientes			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	-0,5	NA		NA	NA	
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	1,0	0,5	NA	0,0	NA	NA	
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0		NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	0,0	0,0	NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1,0		NA		NA	NA	
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	-0,5	NA	-1,0	NA	NA	1,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	0,0		NA	-1,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	-0,5	NA		NA	NA	0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	-0,5	NA		NA	NA	1,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	0,0	0,0	NA	-1,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos	0,0	1,0	NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	0,0	-0,5	NA	-1,0	NA	NA	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	1,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental	0,0		NA	-1,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos			NA	-1,0	NA	NA	
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0		NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica			NA		NA	NA	
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	0,0	-0,5	NA		NA	NA	0,0
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	
E	T	EXCEL	0,0	-0,5	NA	-1,0	NA	NA	0,0
E	T	ManWinWin	1,0	-0,5	NA		NA	NA	
T	T	NAVISON			NA	-1,0	NA	NA	
E	T	SISQUAL	0,0		NA		NA	NA	
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	-0,5	NA	0,0	NA	NA	
E	C	Assiduidade e pontualidade	-1,0	0,5	NA	0,0	NA	NA	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	-0,5	NA	0,0	NA	NA	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	
E	C	Capacidade de escuta ativa		-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	-1,0	NA	0,0	NA	NA	
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		-0,5	NA		NA	NA	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	1,0	-0,5	NA	0,0	NA	NA	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade		-0,5	NA		NA	NA	1,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	0,0	NA		NA	NA	1,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		0,0	NA		NA	NA	0,0
E	C	Criatividade			NA		NA	NA	
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0
E	C	Espírito crítico		-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia		-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,5	NA		NA	NA	
E	C	Foco nos objectivos individuais		-0,5	NA	0,0	NA	NA	
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	NA		NA	NA	1,0
E	C	Motivação		-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Organização	0,0	0,5	NA		NA	NA	1,0
E	C	Persistência e determinação	1,0	-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Perspicácia			NA		NA	NA	
E	C	Planeamento	0,0	-0,5	NA		NA	NA	
E	C	Promoção da propensão ao risco			NA		NA	NA	
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	-0,5	NA		NA	NA	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	-1,0
E	C	Sentido estético	0,0	-0,5	NA		NA	NA	
T	C	Trabalho em equipa	-1,0	-0,5	NA	0,0	NA	NA	0,0

Matriz GAP de Competências - Departamento Industrial

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Operações										
			Supervisor de Fabricação	Chefe de equipa de Fabricação	Operador de Retificação	Operador de Fabricação	Operador de EE (Fabricação)	Supervisor de Acabamento Intermédio	Chefe de equipa de Acabamento Intermédio	Operador de Tratamento	Supervisor de Logística	Responsável pela entrega de rolas de compra	Operador de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	1,5	-0,5		-0,5	-1,0	-1,0	0,5	0,0	-0,5	0,2
E	T	Carta de condução		-0,5		-1,5		0,0	-1,5		0,0	0,5	0,5
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,5		0,5		0,0	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,7
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0		0,0	-0,5	
E	T	Conhecimento dos clientes							-1,5				
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	0,5				0,0			-1,0	0,0	
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,5				0,0	-0,5	1,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-1,0	-0,5		0,0	1,5	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	0,0	0,0	-1,0	-1,0	-1,0		-1,0	-1,0		-0,5	
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos						0,0	-1,5				
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	1,0	0,5		0,5	0,0	-0,5	0,5	0,0	1,0	0,5
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	-0,5	0,5	0,0	0,5	-0,5
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol											
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês											
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	1,5				0,0	-1,0		0,0		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	1,0				0,0	-0,5		0,0	-0,5	0,5
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	1,0	0,5	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,5	-1,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	3,0	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	0,5	-1,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos electrónicos, elétricos e mecânicos		-0,5				0,0	0,5	-0,5			
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	1,0	1,0				-1,0	-0,5		0,0	1,0	0,5
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	0,0			0,0	-1,0	
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	-0,5	0,0	0,0	-0,5	-0,5
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental						-1,0	-1,0				
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos						-1,0					
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	0,5			0,5					-1,5	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais		0,0	-1,5	-0,5	-1,5	0,0	-1,5			-0,5	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP						0,0			0,0	1,0	
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem	0,0	0,0		0,0							
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação	0,0	0,0		0,0							
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	0,0	0,5	0,0		0,0	0,0					
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	0,0	0,5				0,0					
E	T	Curso de empilhadores		0,5		-0,5			-0,5	-0,5	0,0	0,5	0,5
E	T	EXCEL	1,0	1,5				0,0	-1,5	0,5	0,0	1,0	0,2
E	T	ManWinWin											
T	T	NAVISION	0,0	1,0				0,0	-1,5	0,5	0,0	0,0	1,2
E	T	SISQUAL	0,0	0,5					-1,5		0,0		
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	1,5	-0,5	-0,5	-0,5	-1,0	-1,0	-0,5	0,0	0,5	-0,3
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	-0,5	1,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho		0,0	-0,5	-0,5	-0,5		-1,0	0,0		0,5	1,2
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	1,0	1,5	0,0	1,0	0,0	0,0	-1,0	0,5	1,0	0,5	0,7
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,5	0,7
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0	1,0	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-0,5	-0,5	1,0	1,0	-0,2
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	1,0	1,0				0,0	-0,5	0,5	0,0	-0,5	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	1,0	-0,5	-0,5	-1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,2
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	1,5	-0,5	0,5	-0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,2
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	1,0	0,0	-0,5	0,0	0,0	-1,5	1,0	-1,0	0,5	0,7
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		0,5	0,5	0,0	-0,5		-0,5	-0,5		0,0	0,7
E	C	Criatividade		0,5					-0,5				
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,5	0,0	-1,0	0,0	0,0	-0,5	1,5
E	C	Espírito crítico	0,0	1,5	-1,0	0,0	-1,0	-1,0	-0,5	0,5	-1,0	0,0	-1,2
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,5	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-1,0	-0,5	0,0	0,5	-0,2
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	1,0	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-1,0	-0,5	0,0	1,0	0,7
E	C	Foco na qualidade	1,0	1,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	1,0	0,0	0,0	
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	-1,0	0,5	0,0	0,0	-0,5	
T	C	Gestão do tempo	0,0	1,0	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-1,0	0,5	0,0	1,0	0,7
E	C	Motivação	0,0	1,5	0,5	0,5	0,5	0,0	-0,5		0,0	0,5	0,2
E	C	Organização	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	0,0	1,5	1,2
E	C	Persistência e determinação	0,0	1,0				0,0	-1,0	0,5	0,0	0,5	-0,8
E	C	Perspicácia							-0,5				
E	C	Planeamento	1,0	1,0				0,0	0,0		1,0		
E	C	Promoção da propensão ao risco										-0,5	-0,5
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,5	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-1,5	0,5	0,0	-0,5	0,8
T	C	Responsabilidade	0,0	1,5	0,5	0,5	0,5	0,0	-0,5	0,0	0,0	-0,5	0,7
E	C	Sentido estético	0,0	0,0				0,0		0,5	0,0	-0,5	0,5
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	0,5	0,0	0,5	1,2

## h. Departamento Operações CSP2

Matriz GAP de Competências -Departamento Operações CSP2								
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Amostras	Técnico CQ - Amostras	Supervisor CQ Mecânica	Técnico CQ Mecânica	Responsável CQ MP	Responsável CQ PA
E	T	Capacidade de aptidão numérica	10	10	2,0	10	10	10
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	10	10	0,0	0,0	0,0	10
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	10	2,0	10	10	0,0	10
E	T	Conhecimento dos clientes	10	2,0	10	10	10	10
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados			10	10		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	10	10	10		10	10
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos			10	10		
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	10	2,0		2,0	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	10	10	10		10	10
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0	2,0	2,0	10	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	10	10	10	10		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	10	10	10	2,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	0,0	10	2,0		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	10	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	10	10	10	10	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	10	10	0,0	0,0	10	10
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	2,0	10	10	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	10	10	10	10	10	10
E	T	Conhecimentos na área administrativa						
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	10	10	10	10	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento						
E	T	Conhecimentos técnicos em despojeamento						
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	10	10			0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em humedificação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição						
E	T	CRM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0			0,0	0,0
E	T	EXCEL	10	10	10	10	10	2,0
T	T	NAVISION	10	10	2,0	2,0	0,0	10
E	T	SISQUAL						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	10	2,0	10	10	0,0	0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	10	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	10	10	10	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	10	10	0,0	10	0,0	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação			10		0,0	10
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	10	2,0	10		0,0	0,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	10	2,0	10		0,0	10
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	10	10	10	10	10
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	10	10	10	10	0,0	10
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	C	Criatividade	0,0	2,0	10	0,0	0,0	0,0
T	C	Disponibilidade	10	10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	10	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	10	2,0	10	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	10	2,0	0,0	0,0	0,0	10
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	10	10	10	10	0,0	10
E	C	Foco nos objectivos individuais	10	2,0	0,0	0,0	0,0	10
T	C	Gestão do tempo	10	10	10	0,0	0,0	2,0
E	C	Motivação	10	10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Organização	2,0	2,0	10	0,0	0,0	2,0
E	C	Persistência e determinação	10	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Perspicácia	10	2,0	10	0,0	0,0	0,0
E	C	Planeamento	10	0,0	10		0,0	2,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	10	2,0	2,0		0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	10	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	10	10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético	2,0	2,0	10		10	10
T	C	Trabalho em equipa	10	10	0,0	0,0	0,0	10

Matriz GAP de Competências -Departamento Operações CSP2

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor Customer Service	Técnico Customer Service	Supervisor Logística e Stocks	Fiel de Armazém	Operador Manobra (Estafeta)	Auxiliar de Supervisão	Chefe de equipa	Operadores
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5
E	T	Carta de condução		-1,5	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0
E	T	Conhecimento dos clientes	1,0	0,7	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,5
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados						1,0	1,0	0,5
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0		0,0			0,5	1,0	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos				0,0	0,0	1,0	0,5	0,5
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			1,0			1,0		
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,0	2,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0,0	0,5				0,5		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	0,0	0,7				1,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	0,7				-0,5		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	-0,5	0,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica						1,0	0,0	0,5
E	T	Conhecimentos em CQ visual						1,0	-0,5	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais			0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	0,0
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento	0,0	0,0		0,5				
E	T	Conhecimentos técnicos em despoeiramento				0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem				0,0		1,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica						0,5	0,5	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em humidificação				0,0		1,0	-0,5	0,5
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						1,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0		0,0	1,0	1,5	1,0	0,0
E	T	CRM						0,0	0,5	0,5
E	T	Curso de empilhadores			0,0	0,0	0,0	-0,5	0,0	0,0
E	T	EXCEL	0,0	0,2	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	
T	T	NAVISION	0,0	0,2	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	
E	T	SISQUAL			3,0			1,0		
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	0,2	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,5
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	1,0	0,3	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,5
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	-1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	-0,5	0,5
E	C	Criatividade		-0,3	-1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5
T	C	Disponibilidade	-1,0	-1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,5
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,7	0,0	1,0	0,5	1,0	-0,5	1,5
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,5
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,2	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5
T	C	Gestão do tempo	2,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5
E	C	Motivação	0,0	0,2	0,0	0,5	0,5	0,5	-0,5	0,5
E	C	Organização	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	0,7	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5
E	C	Planeamento	0,0		0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	
E	C	Promoção da propensão ao risco	-1,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	-1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,5	0,0	1,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0
E	C	Sentido estético	0,0	-0,5		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5



## i. Departamento Comercial

Matriz GAP de Competências - Departamento Comercial					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Vendedor Exportação	Vendedor Nacional	Gestor de Comunicação
E	T	Capacidade de aptidão numérica	1,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	1,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos clientes	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	0,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	1,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	1,0	0,0	1,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,5	-1,0	0,0
E	T	Conhecimentos de interpretação comportamental	0,5	1,0	0,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	0,5	0,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	-0,5	-0,5	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	0,3		0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	-0,8	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	-1,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos em software de design gráfico			0,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,5		
E	T	Conhecimentos na área " Business to business"	0,5		0,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,5	-0,5	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	1,0		0,0
E	T	EXCEL	0,5	-1,0	0,0
T	T	NAVISION	1,0	0,0	1,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	1,0	1,0	0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	-1,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	1,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	1,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	1,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	1,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	1,0	1,0	0,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções		1,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	0,0	-1,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas		0,0	-1,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	0,0	1,0
E	C	Criatividade			0,0
T	C	Disponibilidade	0,0	1,0	
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	1,0	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante		0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	-1,0	-1,0	-1,0
E	C	Foco no cliente	1,0	0,0	1,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	2,0	0,0	1,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	1,0
E	C	Motivação	1,0	1,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	1,0	1,0	-1,0
E	C	Perspicácia	0,0	1,0	1,0
E	C	Planeamento	0,0	0,0	1,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	1,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	1,0	1,0	0,0
T	C	Responsabilidade	-1,0	-1,0	1,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	1,0	0,0

## j. Departamento Operações CSP3

Matriz de Competências - Departamento Operações CSP3

Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências:	Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	-10	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio Visão transversal	0,0	0,0				
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	10	0,0			
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	10	0,0				
T	T	Conhecimentos de informática Office	0,0	0,0	10			
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION		2,0	10	10	10	10
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	10	10	10			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0	10	10			
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	10	2,0	10	10	10	
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	10	10	10	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0		10	
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/feramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	-10	0,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	10	0,0	10	10	10
E	T	Conhecimentos na área administrativa	10	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	10	10	2,0	10	10	
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras	0,0	0,0	10	10	10	10
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Curso de empilhadores		0,0	-10	0,0	0,0	10
E	T	EXCEL	0,0	0,0	10			
T	T	NAVISON		10	0,0			
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	10	0,0	0,0		0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	-10	0,0	-10	10	0,0	10
T	C	Bom relacionamento, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0	0,0	10	10	10
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	0,0	10	10	10
E	C	Capacidade de escuta ativa	-10	10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	10	10	10	10	10	10
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	10	0,0				
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	10	0,0	2,0	10	10	10
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	10	0,0	10		0,0	
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	10	10	0,0	0,0	10
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	10	0,0	0,0	10	0,0	10
E	C	Criatividade	0,0					
T	C	Disponibilidade	0,0	-10	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	10	0,0	0,0	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	10	0,0	0,0	10	0,0	10
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,0	0,0		
E	C	Foco na qualidade	-10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	-10	10		10	10	10
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	0,0	0,0	-10	0,0	0,0	0,0
E	C	Organização	10	10	0,0	0,0	10	0,0
E	C	Persistência e determinação	10	-10				
E	C	Perspicácia	10	0,0	10			0,0
E	C	Planeamento	0,0	0,0	0,0		0,0	
E	C	Promoção da propensão ao risco	10					
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético		10			10	
T	C	Trabalho em equipa	-10	-10	10	10	10	10

6. Matriz Prioridades de Formação por departamento:

## a. Departamento Financeiro

Matriz Prioridade de Formação - Departamento Financeiro			
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Técnico Financeiro
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0
E	T	Conhecimento dos clientes	0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0
E	T	Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais	0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	3
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0
E	T	EXCEL	0
T	T	NAVISON	0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0
E	C	Capacidade de escuta ativa	0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0
E	C	Criatividade	0
T	C	Disponibilidade	0
E	C	Espírito crítico	0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0
E	C	Foco na melhoria constante	0
E	C	Foco na qualidade	0
E	C	Foco no cliente	0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0
T	C	Gestão do tempo	0
E	C	Motivação	0
E	C	Organização	0
E	C	Persistência e determinação	0
E	C	Perspicácia	0
E	C	Planeamento	0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0
T	C	Responsabilidade	0
E	C	Sentido estético	0

## b. Departamento Administrativo

Matriz de Prioridades de Formação - Departamento Administrativo					
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Assessora da Administração	Secretária Administração	Técnico Administrativo
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0	2	
E	T	Carta de condução			0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0	0	0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0	0	
E	T	Conhecimento dos clientes	0	0	
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0	1	0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
E	T	Conhecimento geográfico da região			-2
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			
T	T	Conhecimentos de informática - Office	-2	1	0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0	0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		4	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0	0	2
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	-2	-2	0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0	2	
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0	1	0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0	1	0
E	T	EXCEL	0	4	
T	T	NAVISION	0	0	0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0		
E	C	Assiduidade e pontualidade	0	-2	0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0	0	
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0	0	
E	C	Capacidade de escuta ativa	3	0	
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0	0	
E	C	Capacidade de negociação e persuasão			
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2	0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade		0	0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0	0	0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		3	
E	C	Criatividade	-2	0	
T	C	Disponibilidade		-2	0
E	C	Espírito crítico	0	0	
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	2	0	
E	C	Foco na melhoria constante	0	0	
E	C	Foco na qualidade	0		
E	C	Foco no cliente	0	0	
E	C	Foco nos objectivos individuais		1	
T	C	Gestão do tempo		3	0
E	C	Motivação		0	
E	C	Organização	0	0	0
E	C	Persistência e determinação	0		
E	C	Perspicácia	2	0	
E	C	Planeamento			
E	C	Promoção da propensão ao risco			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress		0	
T	C	Responsabilidade	0	0	0
E	C	Sentido estético	0		0
T	C	Trabalho em equipa	-2	0	

## c. Departamento Compra de Rolhas

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Compra de rolhas				
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Compradores	Secretária Departamental
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	2,0
E	T	Carta de condução	0,0	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento		0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	1,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	1,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	0,0	
T	T	Conhecimentos de informática - Office	2,0	1,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	2,0	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês		4,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês		0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	1,0	-2,0
E	T	Conhecimento em CQ visual	0,0	
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0	1,0
E	T	EXCEL	2,0	4,0
T	T	NAVISION	2,0	0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	-2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	0,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	3,0
E	C	Criatividade		0,0
T	C	Disponibilidade	-1,0	-2,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	1,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	1,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	3,0
E	C	Motivação	0,0	0,0
E	C	Organização	4,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	
E	C	Perspicácia	0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	2,0	0,0

## d. Departamento Controlo de Qualidade

Matriz de Prioridades de Formação - Departamento Controlo de Qualidade							
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Laboratório	Técnico CQ Laboratório	Chefe de equipa CQ Visual	Técnico CQ Visual
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0		-2,0	-2,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0			
E	T	Conhecimento Certificação CIPR, HAPPC e FSC	0,0	0,0			
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0		0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos clientes	0,0			0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	0,0		-3,0	-3,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,0	0,0		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0				
E	T	Conhecimento em realização de testes sensoriais	0,0				
E	T	Conhecimento geográfico da região	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0,0				
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,0		3,0	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	0,0	1,0	0,8	4,0	4,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	-2,0				
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0				
E	T	Conhecimentos de Práticas das Normas ISO	-2,0	0,8		2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0		0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ físico-química	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos em CQ sensorial	0,0	0,8			
E	T	Conhecimentos em CQ visual		0,8		0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em metrologia	0,0	1,0			
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0			
E	T	CRM	0,0	1,3		0,0	0,0
E	T	EXCEL	0,0	0,0			
T	T	NA VISION		0,0			
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	1,3	1,0	2,0	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	-1,3	-1,3	3,0	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	1,3	1,3	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa		0,0	0,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	1,3		0,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		2,0		3,0	3,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	1,3		0,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0	3,8		3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	1,3	0,8	0,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	1,3	0,0	3,0	3,0
E	C	Criatividade		0,0			
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0		0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0		0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	-2,0	-1,0	-1,0	0,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Perspicácia		-0,8		3,0	3,0
E	C	Planeamento	0,0	1,0		3,0	3,0
E	C	Promoção da propensão ao risco		0,0			
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	1,0		3,0	3,0
T	C	Responsabilidade	-2,0	-1,3	-0,8	0,0	0,0
E	C	Sentido estético		-1,0			
T	C	Trabalho em equipa	0,0	1,3	0,0	3,0	3,0

## e. Departamento Investigação e Desenvolvimento

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Investigação e Desenvolvimento					
Específica/Transversal	Técnica/Comportamental	Competências	Investigadora Cientista	Técnico de Análise Instrumental	Supervisor de Serviços Analíticos
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0		
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	6,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	2,0	0,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0		3,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	3,0	2,0	6,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	1,0	1,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	1,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	2,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	-3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos em métodos de análise instrumental	0,0	0,0	3,0
E	T	Conhecimentos em tratamentos de dados	0,0	-2,0	3,0
E	T	CRM			0,0
E	T	EXCEL	0,0	0,0	0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	0,0	3,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	3,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	3,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	-2,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0		4,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0		2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	2,0	0,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	3,0	0,0
E	C	Criatividade	-2,0		-2,0
T	C	Disponibilidade	-2,0	-2,0	-2,0
E	C	Espírito crítico	0,0	2,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	2,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	-3,0
E	C	Foco no cliente	0,0		2,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	2,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	3,0	3,0
E	C	Motivação	0,0	2,0	0,0
E	C	Organização	0,0	3,0	3,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	3,0	0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0
E	C	Planeamento	0,0	3,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	2,0	0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	3,0	0,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	3,0	3,0

## f. Departamento Produção de Rolhas

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Produção de rolhas										
Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor	Auxiliar de supervisão	Chefe de equipa	Operador	Operador de Manobra	Controlo de lotes	Auxiliar DSL	Técnico Expedição
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	2,0	2,0			2,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0		0,0			0,0		
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	0,0				0,0	0,0	
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0	3,0				3,0		3,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	0,0						
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	1,0				1,0	1,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	2,0	2,0	2,0			2,0	2,0	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	1,0						2,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	1,0	1,0			1,0	1,0	2,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	1,0	0,0	0,0		0,0		0,0	
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	3,0	3,0	0,0		3,0		0,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	0,0					0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento	0,0	0,0	0,0				0,0	
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	3,0	3,0	3,0					
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0					0,0	
E	T	EXCEL	0,0	1,0	1,0			1,0	1,0	3,0
T	T	NAVISON	0,0	2,0	4,0			4,0	2,0	3,0
E	T	SISQUAL	0,0	0,0						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	2,0	2,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	-2,0	-2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	-2,0	-2,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	-2,0	3,0					2,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0							
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	-2,0	0,0	0,0			0,0	0,0	
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	-2,0	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Criatividade	0,0	0,0				3,0		0,0
T	C	Disponibilidade	-1,0	-2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	0,0	3,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	0,0	0,0	6,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	0,0	0,0					0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0				1,0		0,0
E	C	Planeamento	0,0	2,0				0,0	0,0	2,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	0,0						0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	2,0	2,0	0,0					0,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0						0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



## g. Departamento Industrial

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Industrial

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Instalações				Suporte			
			Supervisor de Manutenção	Técnico de Manutenção	Responsável Ambiental	Responsável pelo turno da noite	Responsável de Controlo de Operações	Responsável de Melhoria Contínua	Operador Helpdesk	Responsável de Engenharia de Processo
E	T	Capacidade de aptidão numérica	-2,0		NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
E	T	Carta de condução	0,0	4,0	NA	3,0	NA	NA	0,0	NA
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	2,0	NA
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimento dos clientes			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	-0,8	NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	3,0	1,3	NA	0,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0		NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	0,0	0,0	NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0		NA		NA	NA		NA
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	-0,8	NA	-2,0	NA	NA	3,0	NA
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	0,0		NA	-2,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	-0,8	NA		NA	NA	0,0	NA
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	-0,8	NA		NA	NA	3,0	NA
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	0,0	0,0	NA	-2,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos	0,0	3,0	NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	0,0	-0,8	NA	-2,0	NA	NA	0,0	NA
E	T	Conhecimentos em CQ visual			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	0,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental	0,0		NA	-2,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos			NA	-2,0	NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0		NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica			NA		NA	NA		NA
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	0,0	-0,8	NA		NA	NA	0,0	NA
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	T	EXCEL	0,0	-0,8	NA	-2,0	NA	NA	0,0	NA
E	T	ManWinWin	3,0	-1,3	NA		NA	NA		NA
T	T	NAVISION			NA	-2,0	NA	NA		NA
E	T	SISQUAL	0,0		NA		NA	NA		NA
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	-1,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	C	Assiduidade e pontualidade	-2,0	1,3	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	-0,8	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	C	Capacidade de escuta ativa		-1,0	NA		NA	NA		NA
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	-2,0	NA	0,0	NA	NA		NA
E	C	Capacidade de negociação e persuasão		-0,8	NA		NA	NA		NA
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	2,0	-0,8	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade		-0,8	NA		NA	NA	2,0	NA
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	0,0	NA		NA	NA	2,0	NA
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		0,0	NA		NA	NA	0,0	NA
E	C	Criatividade			NA		NA	NA		NA
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
E	C	Espírito crítico		-0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia		-0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA
E	C	Foco no cliente	0,0	0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Foco nos objectivos individuais		-0,8	NA	0,0	NA	NA		NA
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	NA		NA	NA	2,0	NA
E	C	Motivação		-0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Organização	0,0	1,3	NA		NA	NA	2,0	NA
E	C	Persistência e determinação	2,0	-0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Perspicácia			NA		NA	NA		NA
E	C	Planeamento	0,0	-0,8	NA		NA	NA		NA
E	C	Promoção da propensão ao risco			NA		NA	NA		NA
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	-0,8	NA		NA	NA	0,0	NA
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	NA	0,0	NA	NA	-2,0	NA
E	C	Sentido estético	0,0	-0,8	NA		NA	NA		NA
T	C	Trabalho em equipa	-2,0	-1,0	NA	0,0	NA	NA	0,0	NA

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Industrial

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Operações										
			Supervisor de Fabricação	Chefe de equipa de Fabricação	Operador de Retificação	Operador de Fabricação	Operador de EE (Fabricação)	Supervisor de Acabamento Intermediário	Chefe de equipa de Acabamento Intermediário	Operador de Tratamento	Supervisor de Logística	Responsável pela entrega de rolhas de compra	Operador de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	3,0	-0,8		-0,8	-2,0	-2,0	0,8	0,0	-0,8	0,3
E	T	Carta de condução		-1,3		-2,3		0,0	-2,3		0,0	1,3	1,3
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	1,5		1,3		0,0	-1,3	0,0	0,0	0,0	1,3
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	2,0	0,8	0,8	0,8	0,0	0,0		0,0	-0,8	
E	T	Conhecimento dos clientes							-2,3				
E	T	Conhecimento dos fornecedores	0,0	1,0				0,0			-2,0	0,0	
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados	0,0	0,8				0,0	-1,3	2,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	1,0	-0,8	-0,8	-0,8	-2,0	-0,8		0,0	2,3	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	0,0	0,0	-2,0	-2,0	-2,0		-2,0	-2,0		-0,8	
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos						0,0	-2,3				
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	2,0	0,8		0,5	0,0	-1,3	0,8	0,0	2,0	0,8
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	0,8	0,8	0,8	0,0	-1,3	0,8	0,0	0,8	-0,8
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol											
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês											
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	2,3				0,0	-2,0		0,0		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	2,0				0,0	-1,3		0,0	-0,8	0,8
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	3,0	1,3	-0,8	-0,8	-0,8	0,0	0,0	-0,8	0,0	-0,8	-2,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	9,0	-1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	1,3	-2,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos		-0,8				0,0	0,8	-0,8			
E	T	Conhecimentos em Ambiente Windows	2,0	2,0				-2,0	-1,3		0,0	2,0	0,8
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	-1,3	-1,3	-1,3	0,0			0,0	-2,0	
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	1,3	0,0	2,0	0,0	0,0	-1,3	0,0	0,0	-0,8	-0,8
E	T	Conhecimentos em legislação ambiental						-2,0	-2,0				
E	T	Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos						-2,0					
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,0	1,3			1,3					-2,3	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais		0,0	-2,3	-0,8	-2,3	0,0	-2,3			-0,8	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP						0,0			0,0	2,0	
E	T	Conhecimentos técnicos de brocagem	0,0	0,0		0,0					0,0		
E	T	Conhecimentos técnicos de rabaneação	0,0	0,0		0,0							
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	0,0	0,8	0,0		0,0	0,0					
E	T	Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação	0,0	0,8				0,0					
E	T	Curso de empilhadores		1,3		-0,8			-1,3	-1,3	0,0	1,3	1,3
E	T	EXCEL	2,0	3,0				0,0	-2,3	0,8	0,0	2,0	0,3
E	T	ManWinWin											
T	T	NAVISON	0,0	2,0				0,0	-2,3	0,8	0,0	0,0	1,8
E	T	SISQUAL	0,0	1,0					-2,3		0,0		
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	3,0	-0,8	-0,8	-0,8	-2,0	-2,5	-0,8	0,0	1,0	-0,7
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	-1,3	3,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho		0,0	-1,0	-1,0	-1,0		-2,0	0,0		1,3	2,9
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	2,0	3,8	0,0	2,0	0,0	0,0	-2,5	1,3	2,0	1,3	1,3
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	0,0	-1,0	-1,0	-1,0	0,0	-1,3	0,0	0,0	1,3	1,3
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	2,5	-0,8	-0,8	-0,8	0,0	-1,3	-0,8	3,0	2,0	-0,3
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	2,0	2,0				0,0	-0,8	0,8	0,0	-0,8	
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	2,5	-0,8	-0,8	-2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,3
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	3,8	-0,8	0,8	-0,8	0,0	1,3	0,0	0,0	2,0	0,3
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	0,0	2,5	0,0	-0,8	0,0	0,0	-3,0	2,5	-2,0	1,3	1,3
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade		1,0	1,3	0,0	-1,3		-0,8	-1,0		0,0	1,3
E	C	Criatividade		0,8					-0,5				
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	-1,3	0,0	-1,3	0,0	-2,0	0,0	0,0	-1,0	3,8
E	C	Espírito crítico	0,0	3,8	-2,0	0,0	-2,0	-2,0	-1,3	0,8	-2,0	0,0	-1,8
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	1,0	-0,8	-0,8	-0,8	0,0	-2,0	-0,8	0,0	1,0	-0,3
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	2,5	-1,0	-1,0	-1,0	0,0	-2,5	-1,3	0,0	2,5	1,3
E	C	Foco na qualidade	3,0	4,5	1,3	1,3	1,3	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	2,5	0,0	0,0	
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	1,3	1,0	1,0	1,0	-2,0	1,3	0,0	0,0	-0,8	
T	C	Gestão do tempo	0,0	2,5	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	-2,0	0,8	0,0	2,0	1,3
E	C	Motivação	0,0	3,8	1,3	1,3	1,3	0,0	-1,3		0,0	1,0	0,3
E	C	Organização	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	-1,0	0,0	3,8	2,9
E	C	Persistência e determinação	0,0	2,0				0,0	-2,5	0,8	0,0	0,8	-1,3
E	C	Perspicácia							-0,5				
E	C	Planeamento	3,0	2,5				0,0	0,0		3,0		
E	C	Promoção da propensão ao risco										-0,8	-0,8
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	1,0	-0,8	-0,8	-0,8	0,0	-2,3	0,8	0,0	-0,8	1,3
T	C	Responsabilidade	0,0	4,5	1,3	1,3	1,3	0,0	-1,5	0,0	0,0	-1,3	1,7
E	C	Sentido estético	0,0	0,0				0,0		0,8	0,0	-1,0	1,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	1,3	0,0	0,8	2,9

## h. Departamento Operações CSP2

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Operações CSP2

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor CQ Amstras	Técnico CQ - Amstras	Supervisor CQ Mecânica	Técnico CQ Mecânica	Responsável CQ MP	Responsável CQ PA
E	T	Capacidade de aptidão numérica	3,0	3,0	6,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	3,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	3,0	6,0	3,0	2,0	0,0	3,0
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	6,0	3,0	2,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados			3,0	2,0		
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	3,0	2,0	3,0		3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos			2,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	6,0	2,0	6,0		6,0	6,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	3,0	3,0	3,0		3,0	3,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	6,0	6,0	6,0	2,0	6,0	6,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	3,0	3,0	3,0	2,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	3,0	3,0	4,0		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	0,0	3,0	4,0		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção	3,0	3,0	3,0	2,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	6,0	2,0	2,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa						
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento						
E	T	Conhecimentos técnicos em despoimento						
E	T	Conhecimentos técnicos em embalagem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica	2,0	2,0			0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em humedificação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição						
E	T	CRM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0			0,0	0,0
E	T	EXCEL	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	6,0
T	T	NAVISION	3,0	3,0	6,0	6,0	0,0	3,0
E	T	SISQUAL						
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	6,0	3,0	3,0	0,0	0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	3,0	0,0	3,0	0,0	9,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação			3,0		0,0	3,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	6,0	3,0		0,0	0,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	6,0	3,0		0,0	3,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	3,0	3,0	3,0	2,0	0,0	3,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	6,0
E	C	Criatividade	0,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Disponibilidade	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito crítico	3,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante	3,0	6,0	0,0	0,0	0,0	3,0
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco no cliente	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	3,0	6,0	0,0	0,0	0,0	3,0
T	C	Gestão do tempo	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	6,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Organização	6,0	6,0	3,0	0,0	0,0	6,0
E	C	Persistência e determinação	3,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Perspicácia	3,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Planeamento	3,0	0,0	3,0		0,0	6,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	3,0	6,0	6,0		0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Sentido estético	6,0	6,0	3,0		3,0	3,0
T	C	Trabalho em equipa	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	3,0

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Operações CSP2

Específica ou Transversal	Técnica ou Comportamental	Competências	Supervisor Customer Service	Técnico Customer Service	Supervisor Logística e Stocks	Fiel de Armazém	Operador Manobra (Estafeta)	Auxiliar de Supervisão	Chefe de equipa	Operadores
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	3,0	0,0	1,0
E	T	Carta de condução		-4,5	0,0	0,0	0,0	-1,3	-1,3	
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0	0,0	1,3	1,3	1,5	3,0	1,3
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	1,3	3,0	3,0	3,0	1,3	1,3	2,5
E	T	Conhecimento dos clientes	3,0	2,0	3,0	6,0	6,0	3,0	3,0	3,8
E	T	Conhecimento dos materiais químicos utilizados						2,0	2,5	0,8
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0		0,0			1,5	2,0	
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos				0,0	0,0	2,0	1,5	1,3
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos			3,0			2,5		
T	T	Conhecimentos de informática - Office	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	6,0	6,0	6,0	3,8	2,5	5,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	0,0	1,5				0,8		
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	0,0	2,0				1,5		
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	0,0	2,0				-0,8		
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	1,3	1,3	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-1,5	0,0
E	T	Conhecimentos dos processos da produção			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ mecânica						2,0	0,0	0,8
E	T	Conhecimentos em CQ visual						2,0	-1,3	0,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	0,0	0,0	3,0	1,3	1,0	1,3	1,3	1,3
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais			0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	1,5
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	0,0
E	T	Conhecimentos software booking e seguimento	0,0	0,0		0,8				
E	T	Conhecimentos técnicos em despoejamento				0,0	0,0	2,5	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento				0,0		2,5	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em escolha electrónica						1,0	1,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em humedificação				0,0		2,5	-1,3	1,3
E	T	Conhecimentos técnicos em marcação						2,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição	0,0	0,0		0,0	1,5	3,8	2,5	0,0
E	T	CRM						0,0	1,0	1,0
E	T	Curso de empregados			0,0	0,0	0,0	-1,3	0,0	0,0
E	T	EXCEL	0,0	0,3	0,0	0,0	0,8	1,3	0,0	
T	T	NAVISON	0,0	0,5	0,0	1,3	1,3	0,0	2,0	
E	T	SISQUAL			9,0			2,0		
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	0,0	0,5	0,0	1,5	1,5	1,3	0,0	3,8
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
T	C	Bom dispostão, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	3,0	1,5	0,0	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	3,0	1,5	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	1,3
E	C	Capacidade de escuta ativa	0,0	1,5	0,0	1,5	1,5	0,0	0,0	1,3
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	0,7	0,0	1,5	0,0	0,0	1,5	0,8
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	1,3	3,0	0,8
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,8
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	3,0	1,5	0,0	0,0	0,0	1,5	3,0	1,3
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	-2,0	0,0	3,0	0,0	1,3	1,0	0,0	0,8
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	0,0	-1,3	1,3
E	C	Criatividade		-0,5	-2,0	1,0	0,0	1,0	1,3	0,8
T	C	Disponibilidade	-2,0	-2,0	3,0	1,5	0,0	0,0	0,0	3,0
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	0,0	4,5
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	2,0	0,0	3,0	1,5	3,0	-1,3	3,8
E	C	Foco na melhoria constante	0,0	1,5	0,0	3,0	1,5	3,0	3,0	4,5
E	C	Foco na qualidade	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,4	0,0	3,0	1,5	1,3	1,3	1,3
T	C	Gestão do tempo	6,0	3,0	3,0	1,5	1,5	1,3	1,3	3,8
E	C	Motivação	0,0	0,5	0,0	1,5	1,5	1,3	-1,3	1,3
E	C	Organização	3,0	1,5	3,0	1,5	1,5	1,3	1,3	3,0
E	C	Persistência e determinação	0,0	2,0	0,0	3,0	1,5	1,3	0,0	2,5
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,3	1,3	3,8
E	C	Planeamento	0,0		0,0	0,0	0,0	1,3	3,0	
E	C	Promoção da propensão ao risco	-2,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	-3,0	1,5	0,0	0,0	1,5	3,8	0,0	2,0
T	C	Responsabilidade	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	3,0
E	C	Sentido estético	0,0	-1,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	1,3	0,0	1,3

## i. Departamento Comercial

Matriz Prioridades de Formação - Departamento Comercial					
Específica/Transversal	Técnica/Comportamental	Competências	Vendedor Exportação	Vendedor Nacional	Gestor de Comunicação
E	T	Capacidade de aptidão numérica	2,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	3,0	0,0
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento dos clientes	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho	0,0	0,0	
E	T	Conhecimento geográfico da região	3,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	2,0	0,0	2,0
T	T	Conhecimentos de informática - Office	1,3	-2,0	0,0
E	T	Conhecimentos de interpretação comportamental	1,5	3,0	0,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	1,0	0,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	-1,3	-0,5	0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	0,6		0,0
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	-1,9	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	-2,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/s/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos em CQ visual	0,0	0,0	1,0
E	T	Conhecimentos em software de design gráfico			0,0
E	T	Conhecimentos em valorização de lotes	0,8		
E	T	Conhecimentos na área "Business to business"	1,0		0,0
E	T	Conhecimentos na área administrativa	1,0	-1,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	2,0		0,0
E	T	EXCEL	1,0	-2,0	0,0
T	T	NAVISION	2,0	0,0	1,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	3,0	3,0	0,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	-2,0	0,0	0,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	3,0	0,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	0,0	3,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	3,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	0,0	1,0	0,0
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	3,0	0,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções		2,0	0,0
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	0,0	-2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas		0,0	-2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0	0,0	2,0
E	C	Criatividade			0,0
T	C	Disponibilidade	0,0	2,0	
E	C	Espírito crítico	0,0	0,0	0,0
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	3,0	0,0	0,0
E	C	Foco na melhoria constante		0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	-3,0	-3,0	-2,0
E	C	Foco no cliente	3,0	0,0	3,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	6,0	0,0	2,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	2,0
E	C	Motivação	3,0	3,0	0,0
E	C	Organização	0,0	0,0	0,0
E	C	Persistência e determinação	3,0	3,0	-2,0
E	C	Perspicácia	0,0	2,0	3,0
E	C	Planeamento	0,0	0,0	2,0
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	2,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	3,0	2,0	0,0
T	C	Responsabilidade	-2,0	-2,0	3,0
E	C	Sentido estético	0,0	0,0	0,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	3,0	0,0

## j. Departamento Operações CSP3

Matriz de Competências - Departamento Operações CSP3

Transversal ou Específica	Técnica ou Comportamental	Competências:	Compradores	Supervisor Preparação de cortiça	Auxiliar de Supervisão	Operadores de traçamento	Operadores de cozedura	Operadores de manobra
E	T	Capacidade de aptidão numérica	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Carta de condução	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento	0,0	0,0				
E	T	Conhecimento do negócio - Visão transversal	0,0	3,0	0,0			
E	T	Conhecimento em construção de indicadores de desempenho		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos	2,0	0,0				
E	T	Conhecimentos de gestão de projectos	0,0	0,0	2,0			
T	T	Conhecimentos de informática - Office		6,0	2,0	2,0	2,0	2,0
E	T	Conhecimentos de LEAN PRODUCTION	3,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Espanhol	4,0	2,0	2,0			
E	T	Conhecimentos de línguas: Francês	3,0	6,0	2,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos de línguas: Inglês	2,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos de traçamento e de manejo da faca na limpeza da cortiça	0,0	0,0	0,0		10	
E	T	Conhecimentos de utilização das TIC	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	0,0
E	T	Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimentos em classificação de cortiça	0,0	3,0	0,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho	2,0	0,0	0,0			
E	T	Conhecimentos na área administrativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	
E	T	Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP	0,0	0,0	2,0	2,0	3,0	2,0
E	T	Conhecimentos no funcionamento de caldeiras		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em embalamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	T	Conhecimentos técnicos em processo de expedição		0,0	-2,0	0,0	0,0	2,0
E	T	Curso de empilhadores	0,0	0,0	2,0			
E	T	EXCEL		3,0	0,0			
T	T	NAVISON	0,0	3,0	0,0	0,0		0,0
E	C	Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade	-2,0	0,0	-2,0	2,0	0,0	2,0
E	C	Assiduidade e pontualidade	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal	-2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Capacidade de escuta ativa	2,0	3,0	10	10	10	2,0
E	C	Capacidade de liderança, gestão e coordenação	3,0	0,0				
E	C	Capacidade de negociação e persuasão	3,0	0,0	4,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções	3,0	0,0	2,0		0,0	
T	C	Capacidade de comunicação eficaz, assertividade	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0
E	C	Capacidade para conciliar múltiplas tarefas	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0
E	C	Concentração, foco no trabalho, meticulosidade	0,0					
E	C	Criatividade	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Disponibilidade	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	
E	C	Espírito crítico	3,0	0,0	0,0	10	0,0	10
E	C	Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia	0,0	0,0	0,0	0,0		
E	C	Foco na melhoria constante	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Foco na qualidade	-2,0	2,0		10	10	10
E	C	Foco no cliente	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
E	C	Foco nos objectivos individuais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Gestão do tempo	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0
E	C	Motivação	2,0	3,0	0,0	0,0	2,0	0,0
E	C	Organização	2,0	-2,0				
E	C	Persistência e determinação	2,0	0,0	2,0			0,0
E	C	Perspicácia	0,0	0,0	0,0		0,0	
E	C	Planeamento	10					
E	C	Promoção da propensão ao risco	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
T	C	Resistência psicológica, tolerância ao stress	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
T	C	Responsabilidade		10			10	
E	C	Sentido estético	-2,0	-2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
T	C	Trabalho em equipa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## 7. Reportório de competências Cork Supply Portugal

### A. Competências comportamentais:

**1. Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade:**

Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e actualização técnica.

**2. Assiduidade e pontualidade:**

Capacidade de se apresentar no posto de trabalho nos dias e horários previstos.

**3. Boa disposição, empatia, promoção de um bom ambiente de trabalho:**

Capacidade de se relacionar de forma positiva com os colegas de trabalho, garantindo um bom ambiente no posto de trabalho e em toda a organização.

**4. Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal:**

Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

**5. Capacidade de escuta ativa:**

Capacidade de dar total atenção ao que outras pessoas dizem, ter tempo para entender os pontos de vista, fazer perguntas apropriadas e não interromper em momentos inadequados.

**6. Capacidade de liderança, gestão e coordenação:**

Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.

**7. Capacidade de negociação e persuasão:**

Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.

**8. Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções:**

Identificar problemas complexos e analisar informações relacionadas para desenvolver e avaliar as opções e implementar soluções.

**9. Capacidade de comunicação eficaz, assertividade:**

Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

**10. Capacidade de conciliar múltiplas tarefas:**

Capacidade de ter sob a sua responsabilidade a execução de tarefas distintas, no mesmo período de tempo.

**11. Concentração, foco no trabalho, meticulosidade:**

Capacidade de se concentrar no seu trabalho de forma eficaz, mesmo com distrações que existam, no dia-a-dia, no local de trabalho.

**12. Criatividade:**

Capacidade de propor soluções criativas e originais através da inovação e identificação de alternativas aos métodos e abordagens tradicionais.

**13. Disponibilidade:**

Estar disponível e acessível em diferentes momentos e circunstâncias. Exemplo: disponibilidade de horários; disponibilidade para desempenhar tarefas diferentes; disponibilidade para viajar para o estrangeiro, etc.

**14. Espírito crítico:**

Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.

**15. Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia:**

Capacidade de actuar de modo independente e proactivo no seu dia a dia profissional.

**16. Foco na melhoria contínua:**

Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional, garantindo a melhoria constante da organização.

**17. Foco na qualidade dos resultados:**

Capacidade para se focar na eficácia e eficiência do trabalho, concretizando os objectivos da organização e garantindo que a qualidade dos resultados pretendida é alcançada.

**18. Foco no cliente:**

Detectar as expectativas dos clientes, oferecendo as melhores soluções para atender às suas necessidades.

**19. Foco nos objectivos individuais:**

Capacidade de trabalhar por objectivos individuais, definidos pelo próprio trabalhador, chefias directas ou através de parâmetros com resultado direto na retribuição (comissões).

**20. Gestão do tempo:**

Estabelecer metas, priorizar tarefas, lidar com os desperdiçadores de tempo, fazer análise do tempo e criar e maximizar o uso do fator tempo.

**21. Motivação:**

Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e actualização profissional.



**22. Organização:**

Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.

**23. Persistência e determinação:**

Capacidade de se empenhar na realização de tarefas/funções de forma persistente, garantindo a sua execução.

**24. Perspicácia:**

Capacidade de observação e análise de situações do dia-a-dia, de forma inteligente e astuta.

**25. Planeamento:**

Capacidade para programar, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.

**26. Promoção da propensão ao risco:**

Capacidade de executar ações que envolvem um risco calculado, a fim de obter lucro ou vantagem relativa para a organização.

**27. Resistência psicológica, tolerância ao stress, resiliência:**

Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.

**28. Responsabilidade:**

Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.

**29. Sentido estético, bom gosto:**

Capacidade de olhar para o resultado final e avaliar a beleza/estética do mesmo, garantindo que, fisicamente, o trabalho tem bom aspeto.

**30. Trabalho em equipa, espírito de equipa e entre-ajuda:**

Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação activa.

**B. Competências técnicas:****1. Capacidade de aptidão numérica (raciocínio lógico-matemático)**

Saber como utilizar a matemática no dia-a-dia da organização: cálculos básicos, construção de percentagens, margens brutas, etc.

**2. Carta de condução****3. Conhecimentos em Certificação**

Garantir que a organização cumpre os requisitos para a certificação.

**4. Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento****5. Conhecimento do negócio - Visão transversal**

Conhecimento mais profundo da empresa (como um conjunto), incluindo as funções chave dos vários departamentos, os contactos chave entre esses departamentos, conhecimentos do negócio da cortiça.

**6. Conhecimento dos clientes:**

Obter e alimentar as informações sobre os clientes, quer seja de forma formal quer informal: gostos, preferências, requisitos, etc.

**7. Conhecimento dos fornecedores**

Obter e alimentar as informações sobre os fornecedores, quer seja de forma formal quer informal: gostos, preferências, requisitos, etc.

**8. Conhecimento dos materiais químicos utilizados****9. Conhecimento em construção de indicadores de desempenho****10. Conhecimento em realização de testes sensoriais****11. Conhecimento geográfico da região**

Conhecer a área onde os fornecedores e clientes estão situados, garantindo um desempenho eficaz na compra de matéri-prima e venda de produtos.

**12. Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais****13. Conhecimentos de afinação de máquinas e equipamentos****14. Conhecimentos de gestão de projectos**

Perceber como se gerem projetos (fases), tarefas e equipas de forma eficaz para a garantir a obtenção dos resultados pretendidos.

**15. Conhecimentos de informática – Office**

Conhecimentos no manuseamento do Microsoft Office nos computadores do local de trabalho.

**16. Conhecimentos de interpretação comportamental**

Capacidade de interpretação de comportamentos e atitudes de pessoas quer em reuniões quer no dia-a-dia.

**17. Conhecimentos de LEAN PRODUCTION****18. Conhecimentos de línguas: Espanhol****19. Conhecimentos de línguas: Francês****20. Conhecimentos de línguas: Inglês**

**21. Conhecimentos de Práticas das Normas ISO****22. Conhecimentos de utilização das TIC**

Saber utilizar as tecnologias da informação e comunicação: computador, telefones, telemóveis, correio electrónico, skype, fax.

**23. Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados****24. Conhecimentos dos processos da produção**

Conhecer todos os processos de produção desde a cortiça até à rolha final, as fases que passa, o tipo de tratamento, etc.

**25. Conhecimentos electrónicos, eléctricos e mecânicos****26. Conhecimentos em Ambiente Windows****27. Conhecimentos em classificação de cortiça****28. Conhecimentos em CQ físico-química****29. Conhecimentos em CQ mecânica****30. Conhecimentos em CQ sensorial****31. Conhecimentos em CQ visual**

Capacidade de classificar as rolhas segundo classes pré-definidas pela organização.

**32. Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho****33. Conhecimentos em legislação ambiental****34. Conhecimentos em métodos de análise instrumental****35. Conhecimentos em metrologia****36. Conhecimentos em software de design gráfico (vídeo, imagem, fotografia)****37. Conhecimentos em tratamento de emissões gasosas, de águas e resíduos****38. Conhecimentos em tratamentos de dados****39. Conhecimentos em valorização de lotes**

Garantir o maior valor de mercado de cada lote, através de simulação de lotes.

**40. Conhecimentos na área “Business to business”**

**41. Conhecimentos na área administrativa:**

Executar tarefas na área administrativa, exemplos: atender telefones; marcação de encontros, viagens, reuniões; transmitir informações importantes; arrumação de documentos, etc.

**42. Conhecimentos na avaliação da qualidade dos produtos intermédios e finais:**

Saber identificar defeitos nos produtos intermédios de produção e nos produtos finais.

**43. Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP:**

Garantir um bom atendimento a pessoal externo à organização: clientes, fornecedores, visitas, comunicação social, etc.

**44. Conhecimentos software booking e seguimento:**

Saber utilizar softwares de seguimento de encomendas, controlando a entrega das encomendas aos clientes dentro dos prazos pretendidos.

**45. Conhecimentos técnicos de brocagem**

Capacidade de saber brocar.

**46. Conhecimentos técnicos de rabaneação**

Capacidade de saber rabanear.

**47. Conhecimentos técnicos em despoeiramento**

Capacidade de garantir o despoeiramento das rolhas.

**48. Conhecimentos técnicos em embalamento**

Garantir um correto embalamento dos lotes de rolhas.

**49. Conhecimentos técnicos em escolha electrónica**

Conhecimentos na área da escolha electrónica.

**50. Conhecimentos técnicos em humedificação**

Garantir o correto processo de humedificação das rolhas.

**51. Conhecimentos técnicos em marcação**

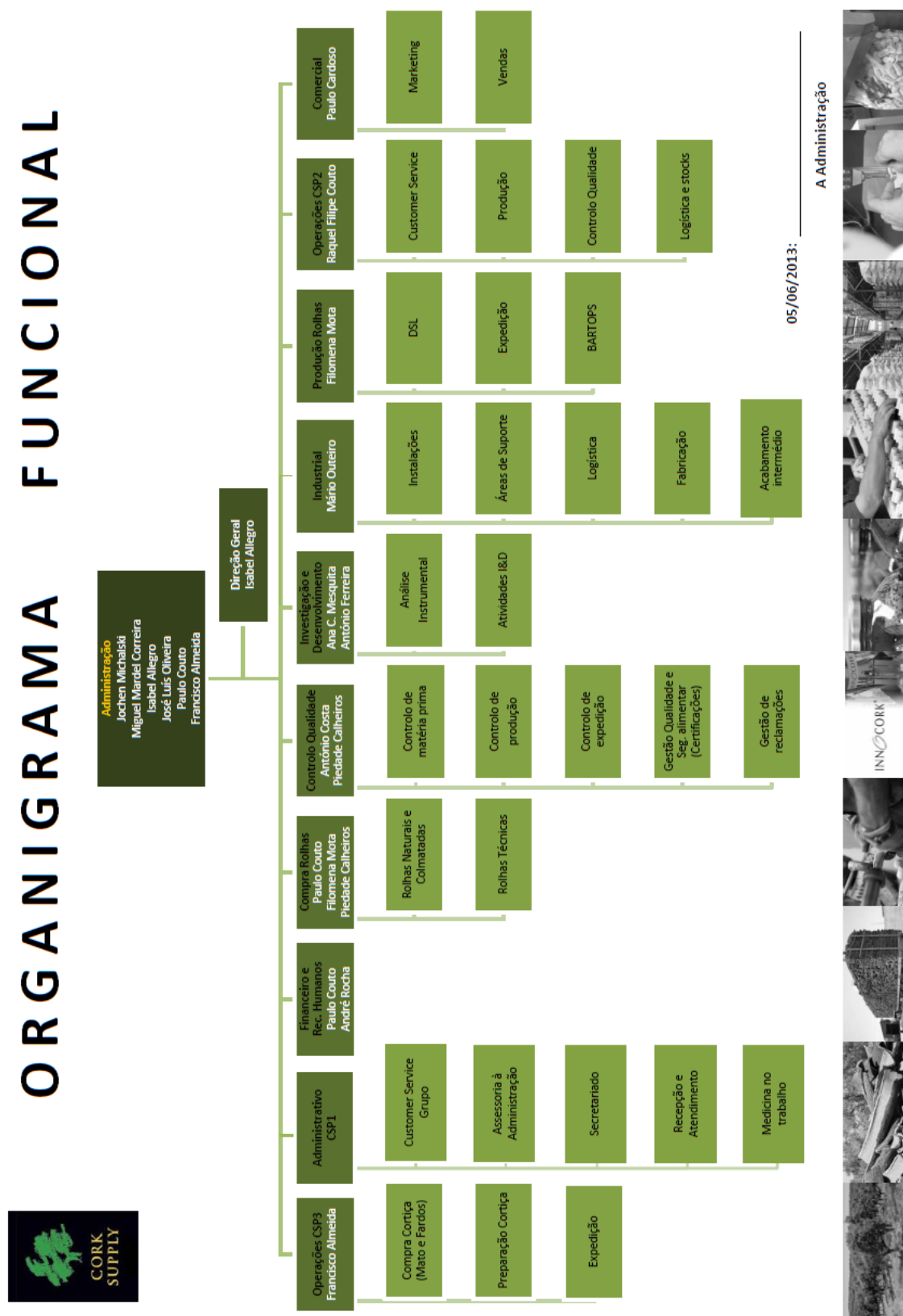
Capacidade de saber marcar as rolhas (fogo ou tinta).

**52. Conhecimentos técnicos em processo de expedição**

Garantir a correta expedição do produto acabado (cortiça ou rolhas).

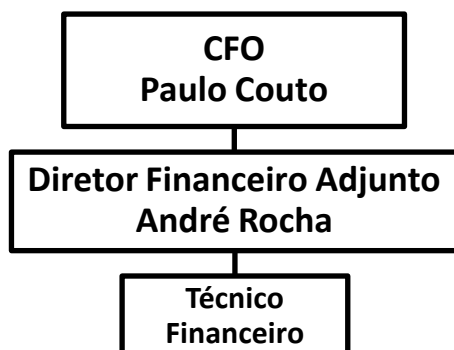
**53. Conhecimentos técnicos em Sistemas de Informação**

Ter conhecimentos na área de sistemas de informação, garantindo o melhor serviço possível aos trabalhadores da organização (dúvidas, resolver problemas, etc.).

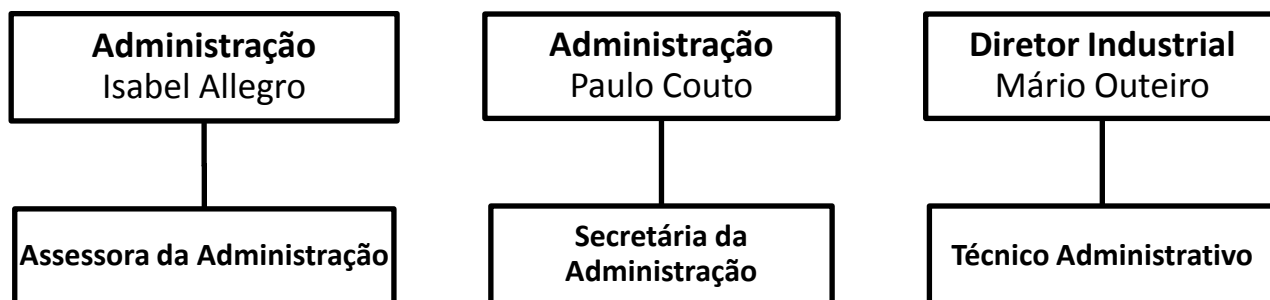
8. Organograma Cork Supply Portugal

9. Organogramas Departamentais

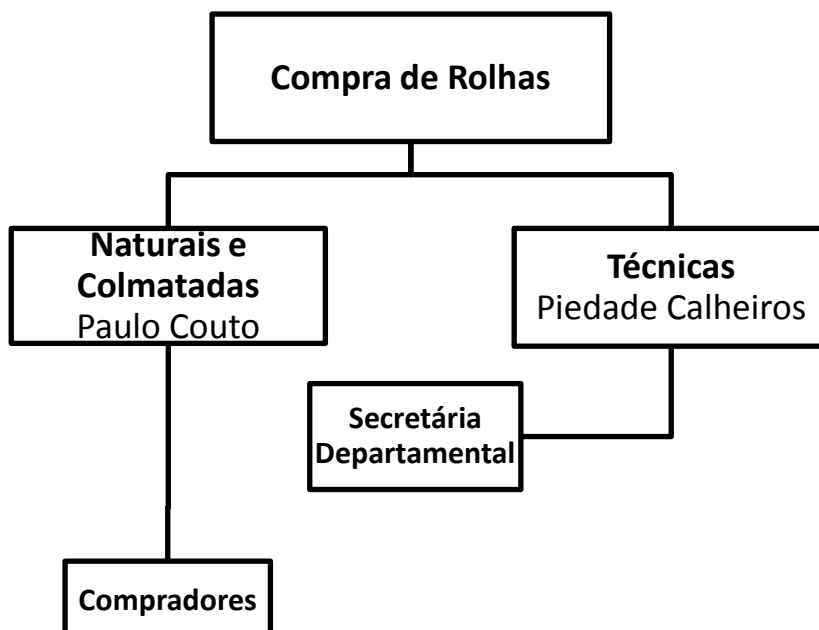
## a. Departamento Financeiro e RH



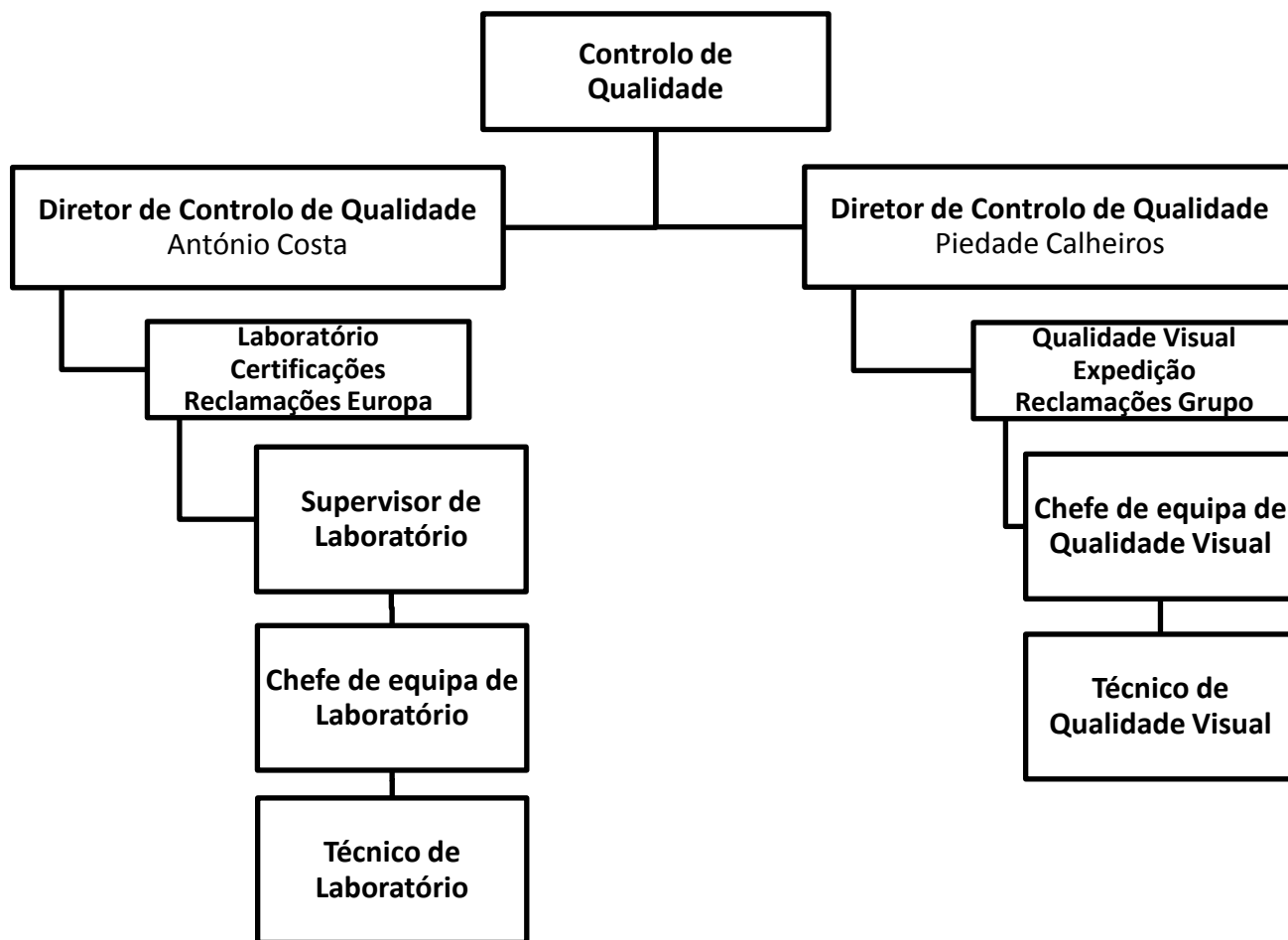
## b. Departamento Administrativo



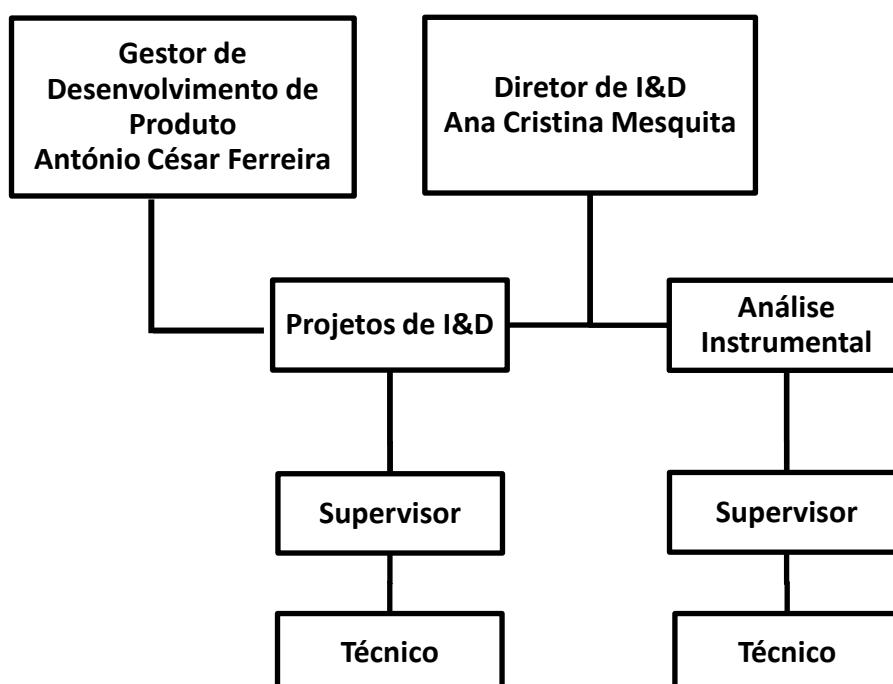
## c. Departamento Compra de Rolhas



## d. Departamento Controlo da Qualidade

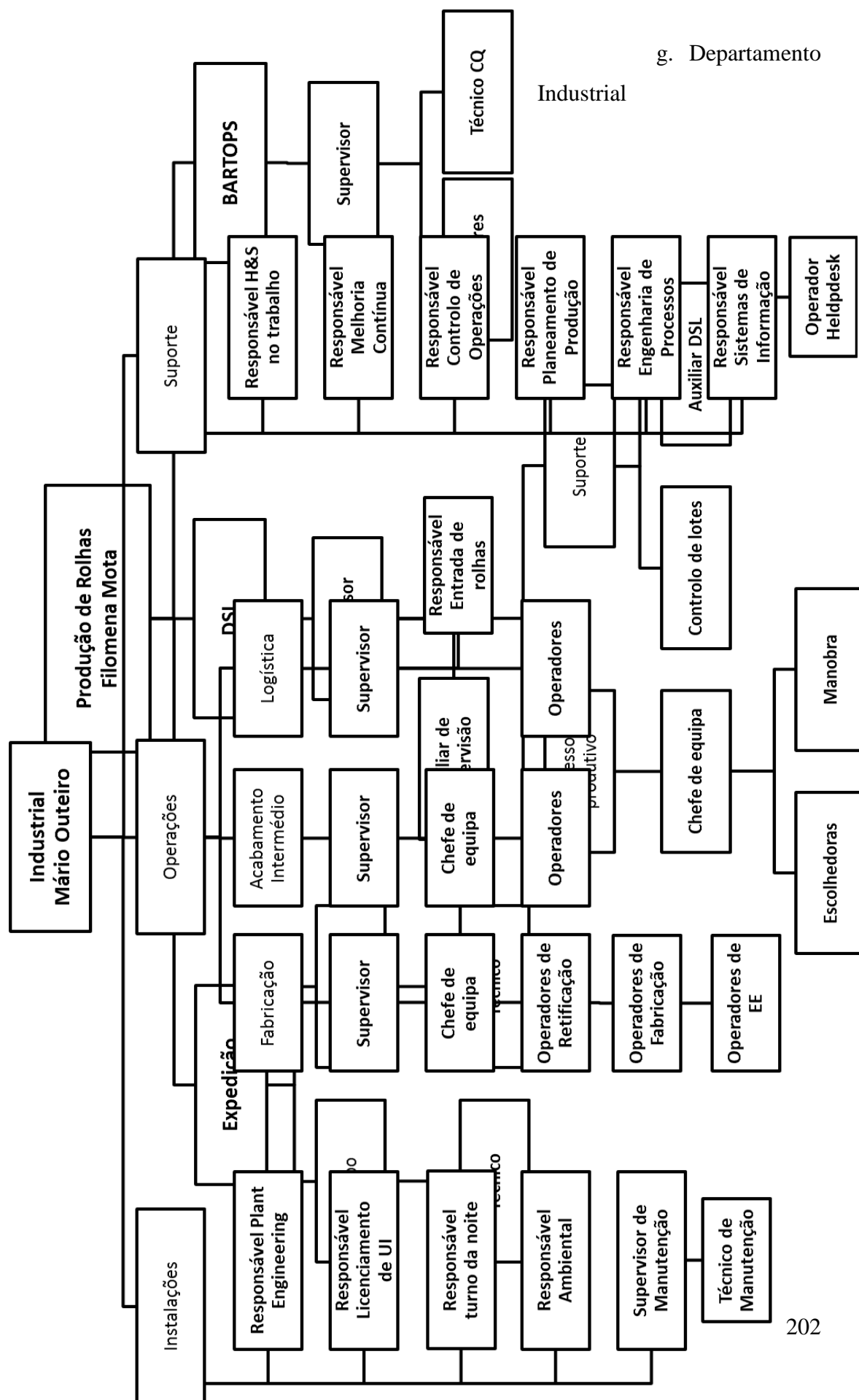


## e. Departamento Investigação e Desenvolvimento



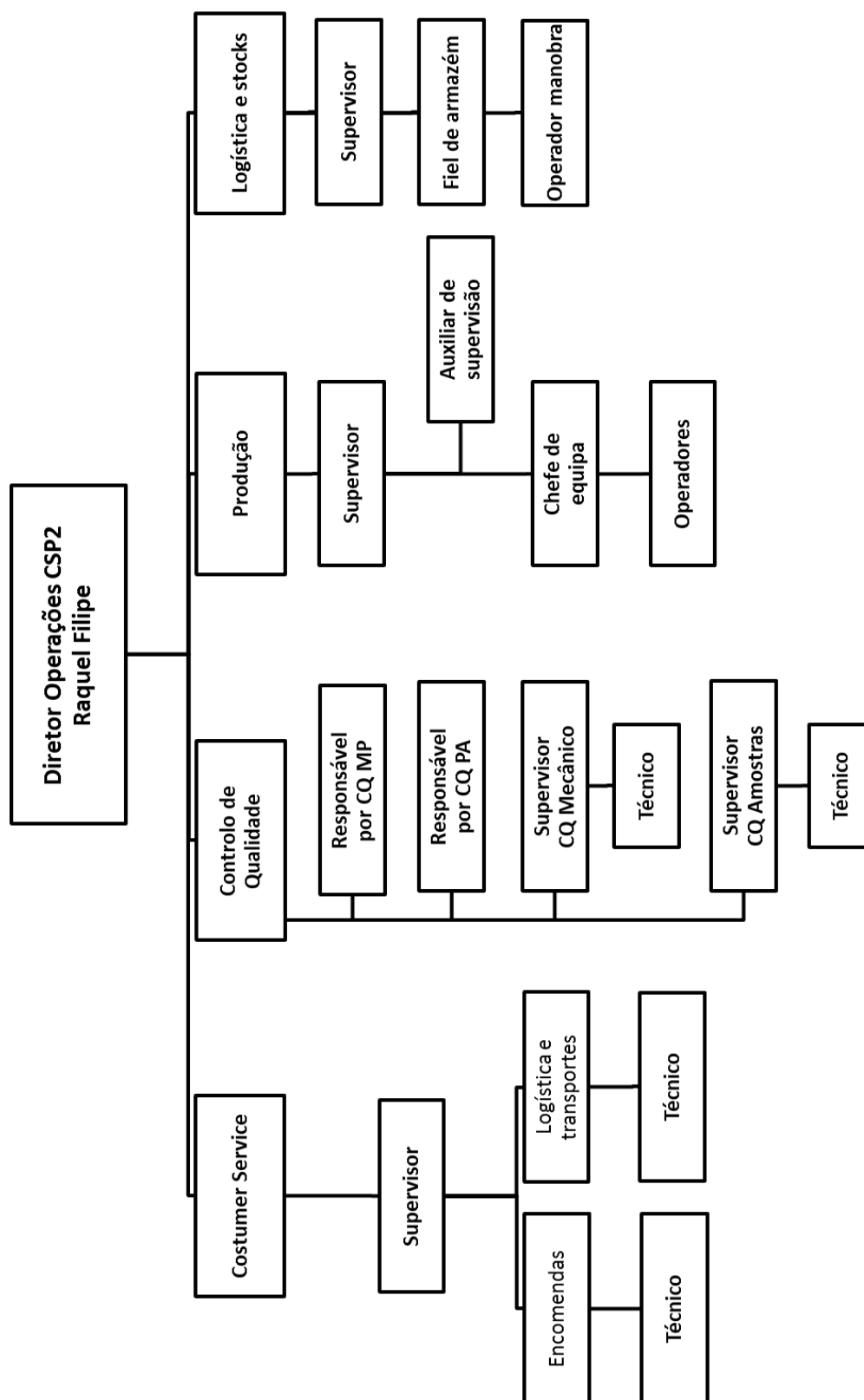
f. Departamento Produção de Rolhas

g. Departamento

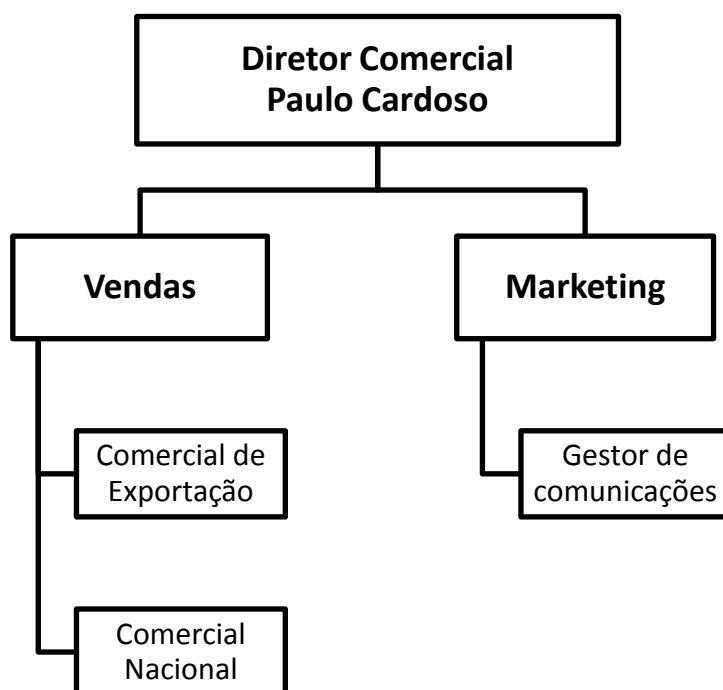




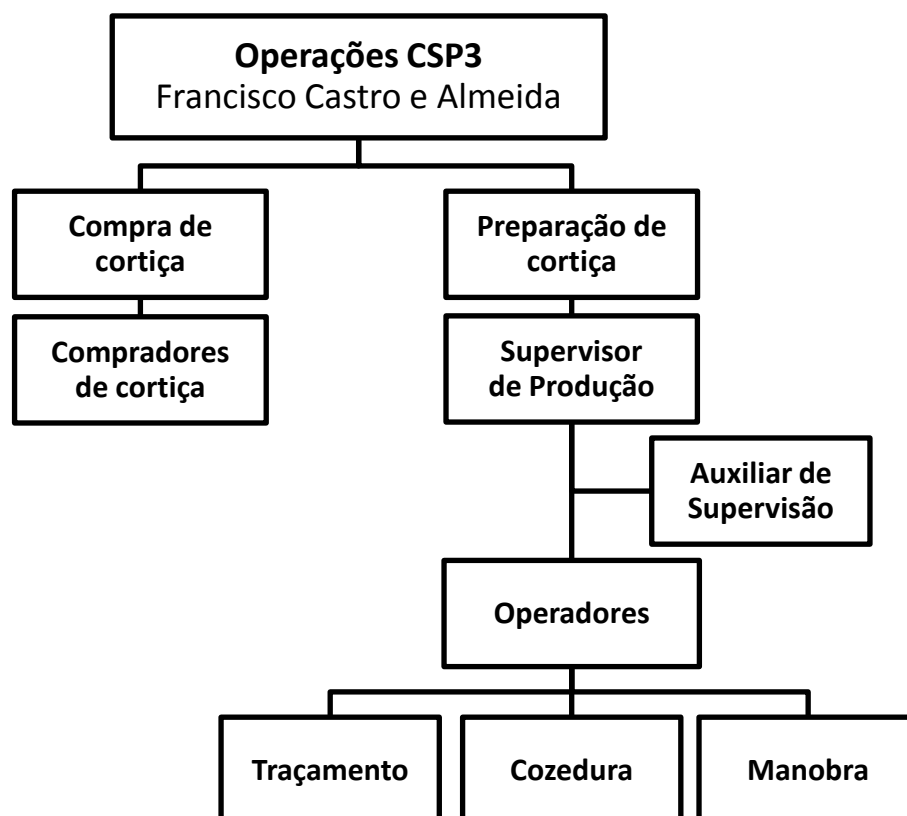
## h. Departamento Operações CSP2



## i. Departamento Comercial



## j. Departamento Operações CSP3



# 10. Questionário de Diagnóstico de Formação:

- Avaliação do grau de presença da competência

Escala do grau de presença:

0 - A pessoa responsável por esta função não possui esta competência

1 - A pessoa responsável por esta função possui pouco esta competência

2 - A pessoa responsável por esta função possui esta competência

3 - A pessoa responsável por esta função domina esta competência

- Avaliação do grau de necessidade da competência

Escala do grau de necessidade:

0 - Competência em causa não é necessária para o desempenho desta função

1 - Competência em causa é algo necessária para o desempenho desta função

2 - Competência em causa é necessária para o desempenho desta função

3 - Competência em causa é imprescindível para o desempenho desta função

- Avaliação do grau de importância relativa da competência para a organização

Escala do grau de importância relativa para a Cork Supply Portugal:

0 – A existência desta competência nesta função não é importante para a CSP

1 - A existência desta competência nesta função é pouco importante para a CSP

2 - A existência desta competência nesta função é importante para a CSP

3 - A existência desta competência nesta função é muito importante para a CSP

**Competências comportamentais**

	Nome da função		
	Grau de presença (0-3)	Grau de necessidade (0-3)	Grau de importância para a CSP (0-3)
Abertura à mudança, adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade			
Assiduidade e pontualidade			
Boa disposição, empatia, promoção de bom ambiente de trabalho			
Capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal			
Capacidade de escuta ativa			
Capacidade de liderança, gestão e coordenação			
Capacidade de negociação e persuasão			
Capacidade de resolução de problemas e providenciar soluções			
Capacidade de comunicação eficaz, assertividade			
Capacidade para conciliar múltiplas tarefas			
Concentração, foco no trabalho, meticulosidade			
Criatividade			
Disponibilidade (horária, realizar outras tarefas, para viajar, etc)			
Espírito crítico			
Espírito de iniciativa, proatividade, autonomia			
Foco na melhoria constante			
Foco na qualidade			
Foco no cliente			
Foco nos objectivos individuais			
Gestão do tempo			
Motivação			
Organização			
Persistência e determinação			
Perspicácia			
Planeamento (equipamentos, trabalho, RH)			
Promoção da propensão ao risco			
Resistência psicológica, tolerância ao <i>stress</i> (resiliência)			
Responsabilidade			
Sentido estético (bom gosto)			
Trabalho em equipa (espírito de equipa e entreaajuda)			

**Competências técnicas – Financeiro e RH**

	Nome da função		
	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância relativa para a CSP
Capacidade de aptidão numérica (raciocínio lógico-matemático)			
Carta de condução			
Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento			
Conhecimento do negócio - Visão transversal			
Conhecimento dos clientes (gostos, preferências, requisitos)			
Conhecimento dos fornecedores			
Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
Conhecimento geográfico da região			
Conhecimentos contabilísticos, fiscais e legais			
Conhecimentos de gestão de projectos			
Conhecimentos de informática - Office			
Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
Conhecimentos de línguas: Espanhol			
Conhecimentos de línguas: Francês			
Conhecimentos de línguas: Inglês			
Conhecimentos de utilização das TIC (computador, telefones, telemóveis, correio electrónico, skype, fax)			
Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			
Conhecimentos na área administrativa			
Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP (clientes, fornecedores, visitas, etc.)			
EXCEL			
NAVISION			

**Competências técnicas - Administrativo**

	Nome da função		
	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância relativa para a CSP
Capacidade de aptidão numérica (raciocínio lógico-matemático)			
Carta de condução			
Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento			
Conhecimento do negócio - Visão transversal			
Conhecimento dos clientes (gostos, preferências, requisitos)			
Conhecimento dos fornecedores			
Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
Conhecimento geográfico da região			
Conhecimentos de gestão de projectos			
Conhecimentos de informática - Office			
Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
Conhecimentos de línguas: Espanhol			
Conhecimentos de línguas: Francês			
Conhecimentos de línguas: Inglês			
Conhecimentos de utilização das TIC (computador, telefones, telemóveis, correio electrónico, skype, fax)			
Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			
Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho			
Conhecimentos na área administrativa			
Conhecimentos no atendimento a pessoas externas à CSP (clientes, fornecedores, visitas, etc.)			
EXCEL			
NAVISION			

	Nome da função		
	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância relativa para a CSP
<b>Competências comportamentais – Investigação e Desenvolvimento</b>			
Capacidade de aptidão numérica (raciocínio lógico-matemático)			
Carta de condução			
Conhecimento das práticas e procedimentos do departamento			
Conhecimento do negócio - Visão transversal			
Conhecimento dos materiais químicos utilizados			
Conhecimento em construção de indicadores de desempenho			
Conhecimentos de gestão de projectos			
Conhecimentos de informática - Office			
Conhecimentos de LEAN PRODUCTION			
Conhecimentos de línguas: Espanhol			
Conhecimentos de línguas: Francês			
Conhecimentos de línguas: Inglês			
Conhecimentos de utilização das TIC (computador, telefones, telemóveis, correio electrónico, skype, fax)			
Conhecimentos dos equipamentos/máquinas/materiais/ferramentas utilizados			
Conhecimentos em Higiene e Segurança no trabalho			
Conhecimentos em métodos de análise instrumental			
Conhecimentos em tratamentos de dados			
CRM			
EXCEL			
NAVISION			